



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Työelämän tutkimuspäivien
konferenssijulkaisu 2/2011

Työelämän tutkimuspäivät 2010

Työn tuottavuus + työelämän laatu
– mahdollisuus vai mahdottomuus?

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011

Työelämän tutkimuspäivien ohjausryhmä

Työelämän tutkimuspäivät 2010

**Työn tuottavuus + työelämän laatu
– mahdollisuus vai mahdottomuus?**

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Toimitus ja taitto: Marjukka Virkajärvi

Kansi ja tekninen tuki: Atte Sepponen

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

ISBN 978-951-44-8422-3 (PDF)

ISSN-L 1799-1064

ISSN 1799-1064

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>

Sisällysluettelo

Alkusanat

Informaatio- ja kommunikaatioteknologia (ICT) -alan yritysten etiikan ja vastuun tutkimus – suurista teorioista kohti uudenlaisia tulkintoja	1
Työvoiman kysyntä taantumassa – julkisen työnvälityksen näkökulma	12
Osaamisjärjestelmät – visiot ja todellisuus asiantuntijaorganisaation johtamisessa	30
Toimittajan työ kirjoituskoneen naputtelijasta näyttöpäätteen ääreen. Hyvä tekniikka, paha tekniikka	41
Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja sen mittaaminen.....	48
Tiimiorganisaatio vallan ja vastuun jakamisen menetelmänä – kohti hyvää työelämän laatua	66
Tietotekniikan rooli henkilöstöjohtamisen työkaluna sosiaali- ja terveysalalla	75
Intersektionaalisuus ja maskuliinisuus tutkimuksen välineinä. Metodologisia huomioita erojen hierarkian tarkasteluun	86
Työkyvyn varhainen tuki pientyöpaikoilla	98
The Role of Organizing in Gaining Power and Influence in the European Metal Sector	104
Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena	118
Taidelähtöiset menetelmät työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitäjinä ja lisääjinä.....	130
Tietotyöhön sitoutuminen ja organisaation menestys	140
Kuinka verkoston lähikehitystä tutkitaan? Esimerkkinä rautateiden liikenteenohjaus.....	152
Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen	165
Dialogi asiantuntijaorganisaation johtamiseen	177
INTANGIBLE LABOUR – Informal Caregivers as a Hidden Resource of Social and Health Care Services. The Finnish Support for Informal Care	190

Alkusanat

Käsissäsi on Työelämän tutkimuspäivien toinen konferenssijulkaisu. Konferenssiosallistujille annettiin mahdollisuus tarjota esitystään julkaisuun refereeprosessin kautta. Refereinä toimivat pääsääntöisesti eri työryhmien koordinaattorit, mistä esitämme heille suuret kiitokset. Konferenssijulkaisu on koostettu aakkosjärjestysperiaatteella. Syntynyt teos kuvaa tutkimuspäivien luonnetta – se on sisällöltään monipuolinen, monitieteinen, teoriaa ja käytäntöä yhdistävä ja erilaisia metodologioita hyödyntävä. Toivomme teoksen palvelevan lukijoita suomalaisen työelämän tutkimuksen ajankohtaisena kanavana.

Vuoden 2010 Työelämän tutkimuspäivien teemana oli "Työn tuottavuus + työelämän laatu – mahdollisuus vai mahdottomuus?", joka johdatteli kysymään, voivatko korkea tuottavuus ja työntekijöiden arvostama hyvä työ ja työympäristö toteutua yhtä aikaa. Tämä kysymys on työelämän tutkimuksen keskeisiä "ikuisuus-kysymyksiä", ja toisaalta erityisen ajankohtainen nykyisen globaalin talouskriisin, kireän kansainvälisen kilpailun ja yhä useampia koskevan työsuhteen ja sen ehtojen epävarmuuden oloissa. Työn tuottavuuden jatkuvan nousun väitetään olevan välttämättömyys, jonka vaihtoehtona nähdään työn siirtyminen pois Suomesta ja hyvinvointivaltion taloudellisen perustan rapautuminen. Mutta voisiko tuottavuuden parantaminen onnistua niin, että samalla pidettäisiin kiinni vuosikymmenten mittaan saavutetusta työelämän laadusta ja jatkettaisiin sen kehittämistä edelleen? Työelämän laadun ylläpitämisestä ja parantamisesta koituu kustannuksia, mutta voisiko se olla myös kilpailukykyä ja tuottavuutta parantava tekijä? Päivillä pohdittiin muun muassa sitä, miten globaalin kilpailun ja hyvinvointivaltion rahoituksen edellytysten kiristymisen aikakaudella voidaan yhdistää korkean tuottavuuden vaatimukset laadukkaaseen työelämään, työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Miten instituutiot ja käytännöt vastaavat näihin haasteisiin ja miten niitä voidaan kehittää? Pääpuhujista professori Antti Saloniemi Tampereen yliopistosta käsitteli epävarmuuden ja turvallisuuden kysymyksiä työelämässä ja johtaja Jaakko Kiander Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisesta tuottavuuden ja hyvän työelämän yhdistämisen ongelmia.

Työelämän tutkijoiden omalle tapahtumalle on selvästi ollut tilausta. Työelämän tutkimuspäivät ovat saavuttaneet ja jopa ylittäneet sille asetetut tavoitteet, sillä tänä päivänä se on enemmän kuin marraskuussa Tampereella järjestettävä 300–400 tutkijan kansainvälisiä аспектеjä omaava konferenssi. Tutkimuspäivien verkkosivuilta <http://www.uta.fi/tyoelamantutkimuspäivät/> löytyy esimerkiksi suomalaisen työelämän tutkimuksen kirjallisuusluettelo, jota tutkijat itse täydentävät työelämän tutkimuksiksi katsomillaan teoksilla. Niin ikään tutkimuspäivien konseptin alla työelämän tutkijat ehdottavat keskuudestaan vuosittain Työelämän tutkijan palkinnon saajaa. Ensimmäisenä Työelämän tutkimuspäivänä 18.11.2004 perustettu postituslista tyoelamantutkimus@uta.fi tavoittaa tänään yli 700 alan asiantuntijaa.

Haluamme tässä yhteydessä lausua ohjausryhmän kiitokset paitsi tutkimuspäivien järjestelyistä vastanneille työtovereillemme myös yhteistyökumppanillemme Työelämän tutkimusyhdistykselle, samoin kuin työryhmien koordinaattoreille, tutkimuspäiviin osallistuneille ja tähän julkaisuun luvun kirjoittaneille.

Tampereella 21.3.2011

Simo Aho, erikoistutkija
ohjausryhmän puheenjohtaja

Tuula Heiskanen, tutkimusjohtaja
konferenssijulkaisun päätoimittaja

Työelämän tutkimuspäivät, Työelämän tutkimuskeskus
Tampereen yliopisto

Informaatio- ja kommunikaatioteknologia (ICT) -alan yritysten etiikan ja vastuun tutkimus – suurista teorioista kohti uudenlaisia tulkintoja

Mirja Airos

Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta

.....

Alkusanoja

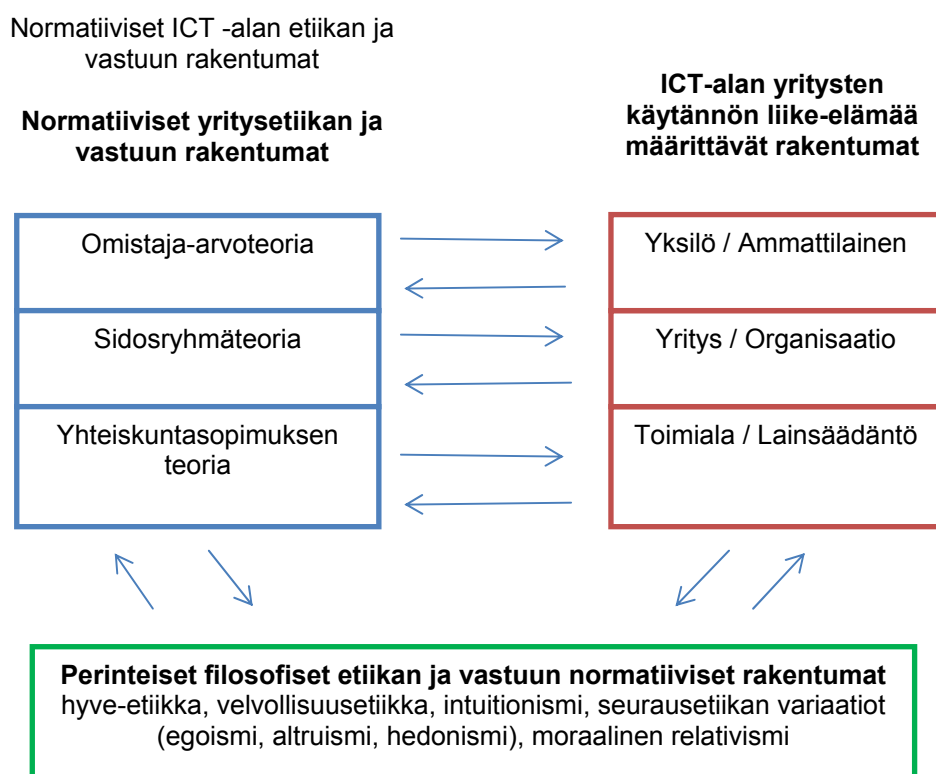
ICT-alan yritysten etiikan ja vastuun tutkimukselle avautuu monia mahdollisuuksia ja monisyinen tulkintojen tekemisen kenttä. Kirjoittajan omassa jatkotutkimuksessa tutkimusteemaa lähestytään julkisia diskursseja tulkitsemalla siten, että lähdetään liikkeelle toimialan yleisemmistä teoriaherätteistä ja päädytään ICT-alan etiikan ja vastuun kuvailun kautta johtamisen ja johtajuuden tematiikkoihin. Tämän artikkelin tarkoituksena on luoda pohjaa kaikkien tutkijan osatutkimusten tarkastelemiseen ja samalla avata lukijalle joitakin harvemmin arjessa näkyvästi käytettyjä tapoja hahmottaa eettisyyttä ja vastuullisuutta. Kirjoituksessa tutkija esittelee kolmea viimeaikaista ICT-alan etiikan ja vastuun teoreettista rakentumaa ja niiden avulla pyrkii luomaan propositioita, joiden pohjalta sitten etenee tulevaisuuden tarkasteluissaan.

Tutkimusta voidaan kutsua siten liiketaloustieteelliseksi perustutkimukseksi, jossa luodaan alkuja uudenlaisille teoreettisille rakenteille, mutta tutkimusta ei vielä sinällään voida pitää puhtaasti suurista teorioista vahvistavana tai uudelleenmäärittelevänä vaan pikemminkin sosiaalisena konstruktiona, johon sisältyy kulloisellakin ajanhetkellä alustavia ja muuttuvia oletuksia, joiden varassa tutkimuksen tekeminen etenee. Tutkimuksessa ei näin ollen ole tarvetta esittää yhtä tai useampia testattuja hypoteeseja vaan tutkimusprosessin edetessä teoreettinen aines tulee samalla arvioinnin kohteeksi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 41) Suurien teorioiden määrittely ei ole tieteellisesti uusi alue. C. Wright Mills esitti jo teoksessaan *The Sociological Imagination* (1959), että on olemassa abstrakteja teoretisoinnin muotoja, joiden muodollinen organisoituminen ja käsitteiden asetanta nousevat ensisijaisiksi sosiaalisen maailman ymmärryksessä. Suurena teoriana voidaan pitää mitä tahansa teoriaa, joka pyrkii antamaan yleispätevän selityksen sosiaaliselle elämälle, historialle tai inhimilliselle kokemukselle. Suuri teoria kohtaa yleisesti vastakkaisia ajatuksia, joiden mukaan tiettyjen olosuhteiden, yhteiskuntien ja ilmiöiden tutkimisella voidaan ainoastaan ymmärtää maailmaa (ks. Skinner 1985).

Tämän esityksen on toivottu olevan hyvin rajattu ja pienimuotoinen ja siksi tässä jätetään tällä kertaa tietoisesti tarkastelun ulkopuolelle etiikan ja vastuun liiketaloustieteellisen ja perinteisten etiikan koulukuntien mukaiset tarkastelut ja keskitytään tarkastelemaan ICT-alan etiikan ja vastuun omia normatiivisia rakentumia, jotka täydentävät olemassa olevia etiikan ja vastuun määrittelyjä. Sen verran voidaan kuitenkin todeta, että laajemmän tutkimuksen osana tullaan lähitulevaisuudessa käsittelemään omistaja-arveteorian, sidosryhmäteorian ja yhteiskuntasopimuksen teorian ydinkohtia ja teoreetikoita. Nykyisessä yhteiskuntaelämän ja liiketoiminnan tutkimuksessa näitä voitaisiin kenties jo pitää suurina teorioina. Myös klassisten ja perinteisten etiikan ja vastuun koulukuntien – hyve-etiikka, velvollisuusetiikka,

intuitionismi, seurausetiikka variaatioineen (hedonismi, egoismi ja altruismi), moraalinen relativismi – mukainen tutkimus on hyvä myöhemmin tiedostaa, koska nekin tuottavat toimivia alkupontimia tai tuttua terminologiaa käytettäväksi uuden toimialan jokapäiväisen käyttäytymisen tutkimukselle (Forester & Morrison 2001, 14).

Kuvio 1. Informaatio- ja kommunikaatioteknologia-alan yritysten etiikka ja vastuu – tutkimuksen yleinen viitekehys, mukailtu H. Jeff Smithin ajatusten (2002) pohjalta



Tässä kirjoituksessa tarkastelussa olevia normatiivisia rakentumia ovat PAPA-teoria, ELSI-viitekehys ja Disclosive Ethics -ajattelu, joiden kautta tuotetaan rajattuja tulkintakehyksiä. Seuraavaksi läpikäydään näiden neljän teoreettisen rakentuman taustaa, jonka jälkeen tarkastellaan teorioiden pääpiirteitä kunkin teorian osalta ja lopuksi tehdään johtopäätöksiä tulevia tutkimuksia ohjaaviksi teeseiksi. Pyritään hahmottelemaan, mitä teemoja, aiheita tai seikkoja on näiden teorioiden perusteella hyvä ottaa huomioon erilaisissa ICT-alan etiikan ja vastuun tarkasteluissa. Samanaikaisesti tulee tarkasteltua myös niitä puitteita, joiden varassa tulevia tutkimuksia on mahdollista lähestyä. Tämän lyhyen tarkastelun kautta voidaan päätellä, onko olemassa sellaisia normatiivisia rakentumia, joiden varassa muita tutkimussuuntia voidaan riittävän perustellusti analysoida.

ICT-alan etiikan ja vastuun teorioiden taustaa

Kuten todettua, tässä lyhyessä katsauksessa perehdytään kolmeen erilaiseen teoreettiseen lähestymistapaan ICT-alan etiikkaa ja vastuuta kohtaan. Näillä kaikilla teorioilla on omat hyvinkin toisistaan eriävät taustoittavat diskursiiviset kehityskulut, ja käsitteiden asettelutkin ovat olleet omintakeisia, mutta jotain yhdistelevääkin tulkintaa on mahdollista tehdä. Ensiksikin on olennaista ymmärtää, että kullakin aikakaudella on omat poliittiset

sitoumuksensa ja narratiivien tai diskurssien taustansa, joka on sisäänrakennettu kulloinkin käytössä oleviin käsitteisiin, välineisiin ja vallitseviin diskursseihin. Teknologista kehitystä voidaan pitää odotusten mobilisointina. Informaatio- ja kommunikaatioteknologioita pidetään radikaaleina läpimurtoina, jotka tulevat olemaan kauaskantoisia sovellusaloineen ja vallankumouksellisia vaikutuksiltaan.

Taustoittavia diskursseja ICT-alan etiikan ja vastuun normatiiviselle kehitykselle ja PAPA-teorialle voidaan nähdä useitakin. Merkittävää näille tarkasteluille on ollut käyty keskustelu yksityisyyden luonteesta ja myös päätöksentekotilanteissa esiintyvät erilaiset paineet, kun kyseessä on yksityisyyteen, omistukseen, paikkansapitävyyteen, pääsyyn, tiennäyttöön, teknologian sosiaalisiin tai psykologisiin vaikutuksiin liittyvät kysymykset. Näitä ilmenee joka kerta kun uusia teknologioita tuotetaan, uudenlaisia informaation elämäнкаaria syntyy tai uusia tietojärjestelmiä kehitetään. (Mason, Mason & Culnan 1995, 267) Yksityisyyden luonteesta käytiin keskustelua jo niinkin varhain kuin 1970-luvun puolessa välissä.

Yksityisyyden määrittelyteoriaa kehittänyt Irwin Altman (1975, 1977), joka analysoi sitä, miksi ihmisillä oli aika ajoin tarve pysyä yksin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ulkopuolella. Altman tutki, miten avoimuuden ja sulkeutuneisuuden välinen dialektinen suhde näyttäytyy eli miten yksilö joko etsii tai karttaa seuraa. Dynamiikka osoittaa, miten toivottu yksityisyyden taso vaihtelee ajasta, olosuhteista ja yksilöistä riippuen. Yksityisyyden ja vuorovaikutuksen määrittely vei ajattelua eteenpäin kohti viestinnän yksityisyyden johtamisen teoriaa (Petronio 2002), mikä on tärkeä havainto myös tämän kyseisen artikkelin kannalta. Yksityisyyden, viestinnän ja johtamisen kohdalla on sosioteknisesti kyse siitä, miten kontekstien vaihtuessa ja fyysisten tilojen muuttuessa virtuaalisiksi rajojen tasapainoa ja dynamiikkaa johdetaan.

Taustoittavia diskursseja ICT-alan etiikan ja vastuun normatiiviselle kehitykselle ja ELSI-viitekehitykselle ovat olleet myös kansainväliset politiikan käyttämät viitekehykset ja mimiikat, joissa riippumatta siitä, onko kyse nanoteknologiasta, bioteknologiasta, informaatio-tekniologiasta tai kognitiotieteistä, on alettu viitata yhteiskunnallisiin huoliin, joita voivat olla ei-toivotut inhimilliset ja ympäristölliset seuraukset. Sosiaalisia tai yhteiskunnallisia ja teknisiä sidoksia näkyy keskustelun eturintamassa. Innovaatioprosessit ja niiden yhteiskunnalliset tulokset nähdään merkittävästi sosiaalisesti sopeutuneina käsitteinä ja merkkeinä monitieteisestä kaupan vyöhykkeestä. (Lopez 2004, Gorman 2002). Innovoinnin lopputulosten deterministinen suuntaus on saanut STS (Society for Social Studies of Science, 2004) -koulukunnan poistamaan käytöstä vaikutusten ja yksinkertaistetun lineaaristen innovaatiomallien termistön ja suosimaan käsitteitä kuten teknologian yhteistuotanto ja yhteistuotannon yhteiskunnalliset tuotokset (Sørensen & Williams 2002). Tässä on nähtävissä jo sosiaalisen muotoilun käsitteistöä.

Disclosive ethics -ajattelun lähtökohdat ICT-alan eettisenä ja vastuullisena virtauksena juontuvat fenomenologiseen tai hermeneuttiseen informaatioteknologian ja yhteiskunnan suhteen tutkimukseen, jossa nähdään, että informaatioteknologia on sosiaalisesti konstruoidun artefaktien, toimijoiden, merkitysten ja toiminnan vaikutusnäkökulma tai näkemyshorisontti (Bijker, Pinch & Hughes 1987, Bijker 1995, Law 1991, Latour 1991, Heidegger 1977, Borgmann 1985, Ihde 1990, Dreyfus 1992, 2001 jne.). Näiden ajatusten perusteella voidaan nähdä kolmitahoisesti haarautuva tulkintamalli: yksi haara muodostuu artefaktien tutkimuksesta, toinen sosiaalisen konstruktivismin ajatuksista ja kolmas haara koostuu fenomenologisista ajatuksista. Näistä kerrotaan tarkemmin teorian kuvailun yhteydessä.

ICT-alan etiikan ja vastuun teorioita

PAPA-teorian yleispiirteitä ja aikalaiskeskustelua

PAPA-teoria, kehittelijänään Richard O. Mason (1986), lähtee tarkasteluissaan siitä, että elämme nykyisin todellisessa informaatioyhteiskunnassa, jossa informaatio tarjoaa keinot ihmismielen kehittymiselle ja myös tavoitteiden saavuttamiselle. Ihmisten toiminta on tulosta vuorovaikutuksesta toisten kanssa ja tässä kaikessa on kyse siitä, miten älyllinen pääoma voimistaa ihmisten elämää ja turvaa koskemattomuuden. Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen ulottuvuus, joka aiemmin teorioissa on läsnä, saa seurakseen siis älyllisen ulottuvuuden. PAPA tulee englanninkielisistä sanoista Privacy – yksityisyys, Accuracy – paikkansapitävyys, Property – omaisuus / omistus ja Access tai Accessibility – pääsy. PAPA-teorian yhtenä heikkoutena on pidetty myös yhden ulottuvuuden eli turvallisuuden puutetta aiemmissa tarkasteluissa (Peslak 2006). Turvallisuudella täydennettyä teoriaa kutsutaan PAPAS-teoriaksi, jossa S tulee sanasta Security.

Yksityisyydessä on kyse siitä, mitä tietoja itsestä pitäisi jakaa muille ja mitkä tiedot voidaan katsoa kriittisiksi ja sellaisiksi, että ne on hyvä säilyttää itsellään. Yksityisyyden suhteen on Masonin (1986) mukaan olemassa kahdenlaisia voimia, jotka uhkaavat yksityisyyttämme. Ensiksikin informaatio- ja viestintäteknologioiden kasvu on johtanut suurempaan kapasiteettiin tarkkailun, viestinnän, tietokoneiden käytön, tietojen varastoinnin ja hakemisen osalta. Toiseksi tiedolla voidaan nähdä nykyisin entistä merkittävämpi rooli päätöksenteossamme. Tiedosta on tullut entistä tärkeämpi voimavara politiikkojen tekijöille eli siten myös sosiaalisten rakenteiden hallinnoijille. Tietojen paikkansapitävyydestä Mason (1986) toteaa, että epätarkka tai pätemätön tieto vääristää elämäämme erityisesti, jos tämän väärän tiedon pitää hallussaan osapuoli, jolla on auktoriteettiasema tai valtaa toisiin nähden. Nykyään tietoa myös tuotetaan niin suuria määriä eri yleisöille, että tietojen paikkansapitävyyden ja kuranttiuden vaadetta on entistä vaikeampi täyttää.

Omistajuuden suhteen on välttämätöntä mieltää nykyajan älylliset ja aineettomat omaisuudet olennaisiksi. Niitä suojaavat nykyisin monet lailliset mekanismit kuten patentit, tekijänoikeusklausuulit ja liikesalaisuuksia suojaavat sopimukset. Piratismi ja muut laittoman kopioinnin muodot ovat nykyisin pakottaneet monia ICT-alan kehittäjiä laatimaan kopiosuojauksia. Tieto- ja viestintäteknisin välinein esitetään myös paljon kirjallisuutta ja taiteellisia tuotoksia, kuten musiikkia. Pääsy tai tietojen saatavuus riippuvat puolestaan kansainvälisesti ajatellen digitaalisen maailman jakautuneisuudesta. Erot maiden välillä johtuvat poliittisista tai hyvinvointitekijöistä. Vaikuttavia tekijöitä ovat sosioekonominen asema (koulutus, tulot), sukupuoli, elämänvaihe ja maantiede. Eroja aiheuttavat myös vallitsevan ja kilpailevan teknologian olemassa olo esimerkiksi käyttöjärjestelmätasolla tai sovellutuksissa – nykyisin myös sosiaalisessa mediassa. (Vaagan & Koehler 2005)

Turvallisuuden ulottuvuus PAPAS-teorian kohdalla on tarpeen useammankin edellä mainitun tekijän tähden. Yksilön ja kollektiivien suoja on nykyisin monenlaisten uhkien, jos kohta myös mahdollisuuksien, kohteena. Mielekästä on kysyä, onko yhteisön yleisen hyvän ylläpito tärkeämpää kuin yksilön oikeuksien varmistaminen? Tästä rajanvedosta käydään jatkuvia keskusteluja ja vaikuttaa oleelliselta tehdä päätelmiä siitä, mikä kompromissi on oikeutettua tehdä ja kenellä on oikeus määrittää verkkopohjaisten ratkaisujen turvallisuutta. On myös epäselvää, miten vahinkoja kärsineiden osapuolten suhteen tulee menetellä, minkä ja kenen määrittelyjen ja arvioiden perusteella se tulee tehdä. (Mason 1986)

ELSI-viitekehyksen yleispiirteitä ja aikalaiskeskustelua

Heti alkuun on todettava, että ELSI tulee sanoista Ethical, Legal ja Social Implications eli suomeksi eettiset, lailliset ja sosiaaliset / yhteiskunnalliset päätelmät ja vaikutukset. Toinen

huomio kiinnittyy siihen, että ELSI-ajattelun mukaista tutkimusta on kutsuttu sekä viitekehyyksi (Tavani 2010) että myös fikaatioksi (Williams 2006), jolla ei ole selvää suomennosta. Tässä kirjoituksessa käytetään siis terminologisesti viitekehystä. ELSI-viitekehyyksen taustalla voidaan nähdä laajempia kriittisiä diskursseja uusia teknologioita kohtaan. Merkityksellistä on myös tarkastella Social Shaping eli tekniikan yhteiskunnallisen muotoilun tutkimusta.

Teknologiset kehitysharppaukset ovat saaneet sosiaalitieteilijät, eetikot ja muut yhteiskunnalliset ryhmät ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin, joilla pyritään hallitsemaan teknisten asiantuntijoiden ja yhteiskunnan välistä kehitystä. Tämä on näkynyt kasvavana sosiaalitieteisiin ja humanistisiin tieteisiin kohdistuvana rahoituksena tieteen, teknologian ja lääketieteen tutkimusohjelmissa. Tekniset tutkimusprojektit ja -ohjelmat on koettu sellaisinaan riittämättömiksi. Yksi näiden kehitysten tulos on ollut Yhdysvaltojen Human Genome Projectin toteuttama ELSI-ohjelma, jonka rinnalla toteutettiin yhtäläinen ohjelma National Nanotechnology Programme -ohjelman yhteydessä (Fisher 2005).

ELSI-viitekehyyksen mukaisen syväluotaavan toimintamallin pääpiirteet voidaan kuvata seuraavan integrointiesimerkin avulla. Rakennetaan näkyvä käyttöliittymä vioittuneen geenin kartoitusta varten. Tällöin toteutetaan teknologian ja päätöksenteon rajapinta. Teknologian suhteen on priorisoitava tarpeiden mukaiset toiminnot, joista osa ei ole käyttäjille näkyviä. Käyttöliittymän suunnittelun kohdalla ilmenevät ELSI-ajattelun mukaiset vaikutukset, joiden nojalla on tehtävä päätelmiä. Käyttöliittymän tapauksessa tällaisia päätelmiä on tehtävä toteutuksen standardeista ja hyvistä käytännöistä ja samalla varmistettava eettisesti ja vastuullisesti informoitu käyttöönotto. Päätöksentekovaiheessa puolestaan on pidettävä alkuvaiheen tapaamisia sekä kuunneltava toiveita ja suosituksia. Viitekehys on siten selkeästi kolmiportainen, ELSI:t ilmenevät tekniikan rajapinnassa, informoitu toteutus ja asetanta muodostavat yhden ulottuvuuden ja kolmannen ulottuvuuden päätöksenteko siihen liittyvine tekijöineen. Tämä viitekehys on selkeästi sidosryhmäteoriaa kannattava eettisiä ja vastuullisia аспектеja teknologian kehitykseen yhdistelevä analysointimenetelmä, jossa arvolatautunutta asetantaa tai katsauksia tehdään. (Caron 2006) Jotta sosiaaliin käytäntöihin voidaan sisällyttää normatiivisen tulkinnan mahdollisuuksia, on tehtävä syvällistä arvojen analysointia empirian osalta ja hankittava kontekstuaalista ja tieteellisesti todisteltua näyttöä eri vaihtoehtojen tueksi.

Nykyisin erilaisia teknologioita omaksutaan ja tekniikan tuntemus kasvaa koko ajan. Teknisiä oivalluksia, voimavaroja ja vaikutuksia ymmärretään paremmin ja niitä pidetään suhteellisen arkisina. Tekniset kyvyt ja resurssit niiden käyttöön voivat tarjota avoimuutta sosiaaliselle mielenkiinnolle, erityisesti silloin, kun nämä kehitysskeleett koskevat ihmisen avaintoimintoja, vaikuttavat meidän sosiaaliseen identiteettiimme tai ylittävät totuttuja havaitsemisen rajoja erityisesti pelkojen tai halujen suhteen. (Williams 2006, 333, vrt. PAPAS-malli ja yksityisyyden ja kollektiivisen hyvän rajanvetojen tekeminen.) ELSI-viitekehyyksen mukaisen ajattelun kritiikki koskettaa Williamsin (2006) mukaan kolmenlaisia huomioita: ELSI-viitekehys koetaan yksinkertaistavana, ELSI-viitekehyyksen mukainen väite keskustelun kehystämisestä ontuu ja ELSI-viitekehyyksen vaikuttavuus voi olla kyseenalainen.

Disclosive Ethics -ajattelun yleispiirteitä ja aikalaikeskustelua

Disclosive Ethics -ajattelun ytimiä on luonut Philip Brey (2000), jonka näkemyksen mukaisesti informaatioteknologiat itsessään eivät ole ilmiselviä, todistettavia, läpinäkyviä tai avoimia niille arkielämän ihmisille, joihin ne vaikuttavat. Eettiset lähtökohdat perustuvat omalakiseen järjestykseen tai omintakeisella tavalla määrittyvään yhteiskunnalliseen järjestykseen, jonka paljastamiseksi tarvitaan uudenlaisia tutkimusotteita. Disclosive Ethics ajattelussa olennaista on selvittää läpinäkyvättömän tai sumean teknologian ja avoimen tai

läpinäkyvän teknologian eroavaisuuksia sekä näiden erojen vaikutusta etiikkaan ja moraalisiin päätelmiin (Introna 2005b).

Disclosive Ethics (DE) -ajattelun ymmärtämiseksi on mielekästä käydä lävitse Breyn (2000) eettisen ja vastuullisen analysoinnin tasot, koska niiden avulla saadaan perusymmärrys siitä, mistä tässä suuntauksessa on kyse. Disclosive-sanalle ei ole suoraa käännöstä, mutta sillä tarkoitetaan jotain sen tapaista kuin ilmi, ilmeinen, julki tai paljas/tava. Paljaalla tai ilmitasolla analyysia tehdään olennaiseksi katsotun moraalisen arvon puitteissa (tässä on nähtävissä samaa henkeä kuin artefaktien fenomenologisessa tutkimuksessa). Teoreettisella tasolla nimensä mukaisesti moraalisia teorioita määritellään ja kehitellään uudelleen, pyrkimyksenä on luoda abstrahointeja ja yleistyksiä erityisille teknologioille tai käytännöille. Tässä perustutkimuksen kaltaisessa tutkimuksessa voidaan käyttää konkreetteja esimerkkejä väitteiden tueksi ja paljastetaan uusia käytänteitä, joiden pontimina ovat olleet informaatiojärjestelmät tai kommunikaatiotavat. Soveltamisen tasolla vaihtelevilla käytännön ja erityisyyden tasoilla analysoidaan jotain kysymystä moraalisen teorian avulla. Soveltavan tason tutkimus pohjautuu ilmitason analyysin tuotoksiin.

DE-ajattelussa lähdetään Breyn (2000) mukaan siitä, että ilmitasoisissa tutkimuksissa teknisellä asiantuntemuksella ja käytännön näkemyksellä on merkitystä. Silloin tutkimuksen on hyvä olla yhteistoiminnallinen, mikä tarkoittaa sitä, että tietojärjestelmätieteilijöiden, yhteiskuntatieteilijöiden ja filosofien työpanosta kaivataan. Soveltavan tason tutkimuksessa päärooliin tulevat filosofit, joilla tulee olla mahdollisuus myös teknisen tietämyksen saamiseen yhteistyön kautta. Filosofeilla tulee myös olla näkemyksiä olemassa olevista yhteiskunnallisista, laillisista ja teknisistä aspekteista niiden teknologioiden tai käytäntöjen osalta, joihin heidän moraaliset arvionsa kohdistuvat. Olennaiset tutkimuskohteet ovat tyypillisesti informaatiota, joka ei ole luonteeltaan filosofista, vaikka tietoisuutta moraaliteorioista, moraalista päätöksenteosta, empiirisistä tosiasioista, tieteellisistä väitteistä ja muista mahdollisista tietolähteistä pidetään elimellisenä osana filosofin esiymmärrystä. Teoreettisella tasolla tutkimus tai tutkimusanalyysi edellyttää lähinnä filosofista asiantuntemusta, joten sen voi jättää heidän tehtäväkseen. DE-näkemyistä kunnioittavien tutkijoiden mukaan analyysin ei pitäisi olla teorialähtöistä vaan sen pitäisi keskittyä neljään ydinarvoon: oikeudenmukaisuuteen, demokratiaan, autonomiaan ja yksityisyyteen.

Artefaktien tutkimuksen ydinajatuksena on, että teknologiat ovat yhteiskunnan käyttämiä välineitä, joita ilman joku toimi tai tehtävä jäisi hoitamatta. Kun näistä välineistä sitten tehdään osa prosessia, niillä itsessään on oleva enemmän tai vähemmän määräävä merkitys näille käytännöille. Etiikan tehtävänä tässä otteessa on soveltaa olemassa olevia tai uusia moraalisia teorioita uusien ohjeiden ja politiikkojen luomisessa siten, että korjataan tai epäoikeudenmukaisuudet tai oikeuksien loukkaukset, joita uuden teknologian hyödyntäminen aiheuttaa. Disclosive ethics -lähestymistavan sosiaalisen konstruktivististen juurien mukaan yhteiskunta ja tekniikka tuottavat molemmat toisiaan alusta pitäen. Eettiset ja vastuulliset oletukset, arvot ja kiinnostukset tulevat sisäänrakennetuiksi tekniikan suunnittelussa, toteuttamisessa ja käytössä. Fenomenologisissa herätteissä puolestaan teknologiat ja yhteiskunta konstituivat toisensa. Ne muodostavat toistensa olevaisen mahdolliset olosuhteet. Artefaktien olemassaolo ja laatu, joka tekee ne merkitykselliseksi, kertoo myös aikamme asenteista teknologiaa kohtaan, mielenlaadusta ja yleisistä asenteista. Teknologiset prosessit halutaan problematisoida ja halutaan paljastaa valintojen lähtökohdat eli se, millaisissa puitteissa nämä määrittymiset tapahtuivat. (Introna 2005a)

Loppusanat

Tämän kirjoituksen tarkoituksena oli tutustua erilaisiin informaatio- ja kommunikaatio-tekniologia-alan piirissä ilmeneviin normatiivisiin rakentumiin ja päätyä niiden kautta tuottamaan uudenlaista tulkintaa suurten kertomusten tuolle puolen ulottuvalla otteella. Edellä esitettyjen normatiivisten ICT-alan etiikan ja vastuun teorioiden tarkastelun perusteella yhtä ja yhteneväistä tulkintakehystä ei näyttäisi olevan, mutta on mahdollista luoda monikerroksisia ymmärrysrakenteita tai teoreettisia näköaloja, joilla tutkija voi myöhemmin lähestyä myös muita aiempien ja tulevien tutkimustensa sisältöjä. Näin ollen tämä tutkimus on linjassa sen tulkinnan kanssa, ettei ole mahdollista luoda yhtenevää ja universaaliala etiikan teoriaa (Moon & Woolliams 2000). ICT-alan etiikan ja vastuun tutkimuksen anti näyttäisi olevan siinä, että informaatioteknologioiden ja viestintätapojen analysointi antaa meille näkemyksiä myös yhteiskuntamme muuttuvuudesta, dynaamisuudesta, pysyvyydestä ja vakaudesta (Jonhson 2001,12).

Teknologian kehitys kertoo jotain leimallista ajastamme yleensä. Tutkimuksen tuottaman tulkinnan kautta myös käytännön liike-elämän toimijat voivat lähestyä kulloisiakin kohtaamiaan eettisiä ja vastuullisia päätöksentekotilanteita uusin silmin. Seuraavassa käydään lyhyesti tarkemmin lävitse lähemmin luodattuja ICT-alan etiikan ja vastuun normatiivisia rakentumia ja niiden kerroksellisuutta. Ensiksikin on heti aluksi todettava, että PAPAS-teoria näyttäytyy selkeimmin tietopohjaisena ja yleisiä ontologisia kysymyksiä pohtivana otteena, jossa olevaisen tai ihmisyyden perusolemus ovat tärkeitä. ELSI-viitekehys puolestaan on selkeästi päätelmäpohjainen, jossa olennaisia ovat erilaisten vaikutusten ja myös tilannekohtaisesti tehdyt arviot eettisyydestä, laillisuudesta ja sosiaalisista ulottuvuuksista silloin kun teknologinen kehityskaskel on toteutumassa, esimerkiksi kun geeniteknologinen löydös tehdään ja siitä seuraa erilaisia pohdintoja. Disclosive Ethics -koulukunnan mukainen tutkimus taas näyttäytyy kontekstisidonnaisena tapana selvittää informaatio- ja kommunikaatioteknologisia kehityspolkuja. Alkuunsa vaikuttaa, että nämä erilaiset normatiivisen rakentumisen muodot eroavat merkittävästi, mutta yhtymäkohtiakin on. Niiden varassa voidaanakin sitten rakentaa kokoavan tulkinnan mahdollistavaa runkoa.

Tutkimuksen avulla rakennettavia tai rakentuvia monikerroksisia normatiivisia näköaloja antavat yhteiskunnassa vallitsevien ydinarvojen analyysi ja selvittäminen, mikä näkyy olevan kaikissa kolmessa suuntauksessa läsnä, olemassa olevien sosiaalisten käytänteiden kartoittaminen ja modifiointi nykytarpeita vastaavaksi korostuvat myös kaikissa näissä tutkimuksen kohteena olleissa teoriaheränteissä, samoin monitieteinen ja monitasoisen tarkastelun tarpeellisuus. Moniarvoisessa yhteiskunnassamme näyttää olevan tarpeellista myös huolehtia eri sidosryhmien osallisuudesta informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehityskuluissa. Mikäli on tarpeellista, kutakin yksittäistä tekniikan ja ihmisen välistä rajapintaa koskevaa muutosta varten on hyvä luoda myös organisatorisia rakenteita, joiden varassa kehitystyö tapahtuu, esimerkiksi monitieteisiä ohjausryhmiä. Yhteiskunnan globaalistuessa käytetyt sosiaaliset käytänteet tulevat olemaan vain puolipysyviä ja elävät ajassa niin merkityssisällön kuin myös vaikutusalueensa puolesta. Teknisestä asiantuntemuksesta, tiedosta ja tietojen hallinnasta ja kontekstien ymmärtämisestä tulee tärkeitä yksilöiden ominaisuuksia. Myös yritys- ja organisaatiotasolla on mielletävä esimerkiksi rahoitusmalleihin tai sopimussuhteisiin liittyvien dokumentaatioiden olennaisuus, mutta myös oltava valmiita kohtaamaan jatkuvia muutoksia. Tämä tarkoittaa pysyviä muutoksia myös sidosryhmäviestinnässä. Absoluuttisten tosiasioiden aikakausi alkaa olla väistymässä. Etiikka- ja vastuuajattelun on oltava luovaa, erilaisten sosiaalisten käytäntöjen ja ICT-alan edistysaskeleiden tunnistaminen ja analyysi tapahtuu moraalisisista lähtökohdista, kunkin tutkittavan asian tulkitseminen käsitteiden määrittelyin ja sijoittaminen yhteyksiinsä tuottaa uutta holistisempaa ymmärrystä.

Kuvio 2. Informaatio- ja kommunikaatioteknologia-alan yritysten etiikka ja vastuu – normatiivisten ICT-alan etiikan ja vastuun rakentumien viitekehys

ELSI
(Ethical, Legal, Social Implications)
-viitekehyyksen rakentumat

- Tutkimusohjelmat ja teknologian rahoitusmallien dokumentaatiot lähtökohtana
- Teknologisten kehitysaskelten, innovaatioiden tai keksintöjen luomat uudistustarpeet
- Teknisen asiantuntemuksen ja yhteiskunnan välinen kehitys
- Sosiaalisten ja humanististen tieteiden osuuden kasvattaminen lääketieteen, teknologian ja tieteen rahoituksessa
- Tekniset kyvyt, voimavarat ja tekniikan vaikutusten tuntemus olennaisia: eettisten, laillisten ja yhteiskunnallisten aspektien kunnioitus ja mukaan ottaminen

PAPAS
(Privacy, Accuracy, Property,
Access, Security)
-teorian rakentumat

Eettisiä ja vastuullisia päätelmiä tai toimia vaativa kysymys, tapaus tai kohtaaminen

Disclosive Ethics
-ajattelun rakentumat

- Informaatio- ja kommunikaatioteknologian läpinäkyvyys
- Tieto- ja viestintätekniisten järjestelmien monimutkaisuus
- Informaatio- ja kommunikaatioteknologian omistuksien ja omaisuuksien aineettomuus tai aineellisuus
- Teknologiavälitteisen tiedon saatavuus, tavoitettavuus ja pääsy tiedon lähteille
- Tieto- ja viestintätekniikan turvallisuus

- Ilmitasoinen analyysi artefaktit, ydinarvot: oikeudenmukaisuus, demokratia, autonomia ja yksityisyys, näkyvän ja näkymättömän teknologian rajapinta
- Soveltamisen tason analyysi valitun normatiivisen etiikan ja vastuun teorian mukainen tulkinta, käytännön tekniset, lailliset ja yhteiskunnalliset aspektit, informaatio
- Teoreettisen tason analyysi vallitsevat normatiiviset etiikan ja vastuun teoriat pohjana uusille abstrahoinneille ja yleistyksille

Kuten edellä esitettyjen ICT-alan normatiivisen etiikan ja vastuun alkujuurien esittely osoittaa, tieteen ja tekniikan tutkimuksessa näkyvät vallitsevat kriittiset ajattelutavat. Nykyisessä alati kehittyvässä yhteiskunnassamme on tarvetta luoda laajempi valikoima rooleja, narratiiveja ja analyttisiä kehyksiä, jotka paremmin vastaavat päätöksentekoprosessiemme monimutkaisuuteen, siihen, mitä tänä päivänä kohtaamme ja mihin olemme sidoksissa. Samoin tulee selkeästi osoitetuksi, että erilaisten käsitteiden käyttö on runsasta. Erilaisten normatiivisten rakentumien kohdalla olisi kiintoisaa tarkastella ICT-alan etiikkaa ja vastuuta määrittävien järjestöjen ja tahojen omien eettisten ja vastuullisten koodistojen suhteita luodun tulkintamahdollisuuksien kirjon ajatteluun sekä teoreettisesti että myös käytännöllisesti. Yksi mielekäs avaus voisi olla tutustua myös olemassa oleviin teknologisten hankkeiden laatumalleihin tai ympäristöstandardeihin. Mitä näillä normatiivisilla rakentumilla voisi olla annettavana toisilleen?

Konteksti- ja tilannekohtaisuus teknologisen innovaation tai kehitysaskeleen yhteydessä merkitsee tutkimuksen kannalta sitä, että on käytävä lävitse laaja ja monipuolinen eettinen ja vastuullisuuden analyysi, jossa analyysillä voi olla monin eri tavoin asetettuja tasoja: yksilöllinen, ammatillinen, organisaation, institutionaalinen, kulttuurin ja globaalin tarkastelun taso joitakin mainitakseni. Myös fyysisten artefaktien ja merkityksenannon tutkimus ovat mielekkäitä. Olennaista tälle lähestymistavalle on monialaisesti tarkastella arvoladattuja valintoja kussakin asiayhteydessä suhteessa tieteelliseen tietoon. Merkityksellistä on tieteidenvälisen ja monitieteisen näkemyksen saaminen tutkimuskentästä, minkä vuoksi myös alan ammattilaisten osallisuus määrittelytyön dynaamisessa prosessissa voi olla eduksi ja tuottaa uusia avauksia (Cipolla-Ficarra & Villarreal 2011). Näin voidaan tehdä normatiivisia päätelmiä kunnioittamalla jotakin tiettyä sosiaalista käytäntöä, joka mahdollistaa erilaisten politiikka- ja toimintamahdollisuuksien tekemisen.

Nämä kaikki esitellyt teoriaherätteet ELSI, PAPAS ja Disclosive Ethics ovat yrityksiä luoda uudenlaista proaktiivista tulkintaa (Williams 2006) sovelletun etiikan piirissä. Tässä tutkimuksessa saavutettu teoreettinen tietämys ei vielä riitä puoltamaan jotakin teoriaa vahvempaan ja jotakin heikompaan tulevia tutkimuksia varten, ja onkin tärkeää, että tutkija perehtyy tulevassa laajemmassa katsauksessaan vielä kunkin teorian kritiikkiin ja luo siltä pohjalta vankemman tulkintansa. Tutkijan omien tutkimusten kannalta on mielekästä nähdä nämä normatiiviset ICT-alan etiikan ja vastuun rakentumat suhteissa muun tutkimuksen viitekehykseen tai viitekehyksen aihioon, kuten jo tutkimuksen alkupuolellakin todettiin alkusanoissa.

Tutkimuksessa voidaan nähdä siten sisaruutta myös monia tutkimuksia nykyisin leimaavan Dynamic Ethics -ajattelun kanssa. Dynamic Ethics -ajattelu on lähtenyt siitä, että moraalifilosofialle ja moraaliajattelussa on erityisiä ongelmia ja haasteita yhteiskunnan dynaamisten piirteiden takia. Moraalisia näkemyksiä ja eettisiä teorioita on opittava jatkuvasti kehittämään ja mukauttamaan. Tämä aiheuttaa van der Burgin (2003) mukaan vakavia ongelmia puoliperustaisille teorioille, kuten John Rawlsin (1971), Tom Beauchampin ja James Childressin (1994) näkemyksille, joiden mukaan moraalisuuden yleiset periaatteet ovat melko pysyviä ja turvallisia lähtökohtia moraalille päätöksenteolle. Meidän on hyvä pitää itseymmärryksemme, yksilölliset ja kollektiiviset identiteettimme avoimina muutokselle, ja avoimuudesta muutoksille on tehtävä osa itseämme (van der Burg 2003). Dynaamisessa etiikassa lähdetään siitä, että etiikka, tekniikka ja tekniikan mahdollisten seurausten ymmärrys kasvavat jatkuvasti (Moor 2008).

Lähteet

- Altman, I. (1975) The environment and social behavior. Monterey, CA, Brooks/Cole.
- Altman, I. (1977) Privacy regulation: culturally universal or culturally specific?, *Journal of Social Issues* 33 (3), 66–84.
- Beauchamp T. L. & Childress, J. F. (1994) *Principles of Biomedical Ethics*, 4th edition. Oxford, Oxford University Press.
- Bijker, W. E. (1995) *Of Bicycles, Bakelites and Bulbs. Toward a Theory of Sociotechnical Change*. Cambridge, MA, MIT Press.
- Bijker, W., Pinch, T. & Hughes, T. (1987) *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. Cambridge, MA, MIT Press.
- Borgmann, A. (1984) *Technology and the Character of Contemporary Life*, Chicago, Chicago University Press.
- Brey, P. (2000) Method in computer ethics: Towards a multi-level interdisciplinary approach, *Ethics and Information Technology* 2 (2) 125–129.
- Caron, L. (2006) A method for integrating ethics into HTA. Esitelmä INAHTA & HTAi workshop on ethical issues -tapahtumassa Tukholmassa 2.–5.3.2006.
- Cipolla-Ficarra, F. V. & Villarreal, M. (2011) Strategies for a Creative Future with Computer Science, Quality Design and Communicability. Teoksessa Cipolla-Ficarra, Francisco ym. (toim) HCITOCH 2010, LNCS 6529. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 51–62.
- Dreyfus, H. L. (1999) Anonymity versus commitment: The dangers of education on the internet, *Ethics and Information Technology*, 1/1, 15–20.
- Dreyfus, H. L. (2001) *On the Internet*. London, Routledge.
- Fisher, E. (2005) Lessons learned from the Ethical, Legal and Social Implications (ELSI): Planning societal implications research for the National Nanotechnology Programme, *Technology in Society*, 27 (3), 321–328.
- Forester, T. & Morrison, P. (2001) *Computer Ethics: Cautionary Tales and Ethical Dilemmas in Computing*. Cambridge, MA, The MIT Press.
- Gorman, M. E. (2002). Levels of expertise and trading zones: A framework for multidisciplinary collaboration, *Social Studies of Science*, 32 (5–6), 933–938.
- Heidegger, M. (1977). *The Question Concerning Technology and Other Essays*. New York, Harper Torchbooks.
- Ihde, D. (1990) *Technology and the Lifeworld: From garden to earth*. Bloomington and Indianapolis, Indiana University Press.
- Introna, L. D. (2005a) Phenomenological approaches to information technology and ethics/ethics and information technology. Teoksessa Zalta, E. N. (toim.) *The Stanford Encyclopaedia of Philosophy* (Spring 2005 Edition), Stanford, The Metaphysics Research Lab Center for the Study of Language and Information, Stanford University.
<http://plato.stanford.edu/archives/spr2005/entries/ethics-it-phenomenology/>
- Introna, L. D. (2005b) Disclosive ethics and information technology: Disclosing facial recognition systems. *Ethics and Information Technology* 7, 75–86.
- Johnson, D. G. (2001) *Computer Ethics (Third Edition)*. New Jersey, Upper Saddle River. Prentice Hall.
- Korzaan, M., Brooks, N. & Greer T. (2009) Demystifying Personality and Privacy: An Empirical Investigation Into Antecedents of Concerns for Information Privacy. *Journal of Behavioral Studies in Business* 1, 1–17.
- Latour, B. (1991) Technology is society made durable. Teoksessa J. Law (toim.) *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*. London, Routledge, 103–131.
- Law, J. (1991) *The Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*. London, Routledge
- Lopez, J. (2004) Bridging the gaps: Science fiction in nanotechnology. *HYLE – International Journal for Philosophy of Chemistry*, 10 (2), 129–152.
- Mason, R. O. (1986) Four Ethical Issues of the Information Age. *MIS Quarterly*/March, 5-12.

- Mason, R. O. & Mason, F. M. & Culnan, M. J. (1995) *Ethics of Information Management*. Thousand Oaks, Sage Series in Business Ethics.
- Mills, C. W. (1959) *The Sociological Imagination*. New York, Oxford University Press.
- Moon, C. J. & Woolliams, P. (2000) Managing Cross Cultural Business Ethics, *Journal of Business Ethics* 27, 105–115.
- Moor, J. H. (2008) Why We Need Better Ethics for Emerging Technologies. Teoksessa Van Den Hoven, J. & Weckert, J. (toim.) *Information Technology and Moral Philosophy*, New York, Cambridge University Press, 26–39.
- Peslak, A. R. (2006) PAPA Revisited: A Current Empirical Study of the Mason Framework, *Journal of Computer Information Systems*, 46 (3), 117–123.
- Petronio, S. (2002) *Boundaries of privacy: Dialectics of Disclosure*. Albany, N.Y., State University of New York Press.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Oxford, Oxford University Press.
- Skinner, Q. (toim.) (1985) *The Return of Grand Theory in the Human Sciences*. University of Cambridge.
- Smith, H. J. (2002) Ethics and Information Systems: Resolving the Quandaries. *ACM. SIGMIS Database* 33 (3), 8–22.
- Society for Social Studies of Science (2004). *Public Proofs, Science, Technology and Democracy – Preuves Publiques, Science, technologie et démocratie*. Proceedings of the Joint Conference of the Society for Social Studies of Science (4S) and the European Association for the Study of Science and Technology (EASST) Paris, Ecole des Mines de Paris, Centre de Sociologie de l'innovation.
- Sørensen, K. H. & Williams, R. (toim.) (2002) *Shaping Technology, Guiding Policy: Concepts, Spaces and Tools*. Aldershot, Ashgate, 17–34.
- Tavani, H. T. (2010) Recent Topics of Interest in Computer Ethics. *Henkilökohtainen esitelmä INFORTE – Computer Ethics – seminaarissa Turussa 29.9.2010*.
- Vaagan, R. & Koehler, W. (2005) Intellectual property rights vs. public access rights: Ethical aspects of the DeCSS decryptation program. *Information Research*, 10 (3), Paper 230 [Available at <http://InformationR.net/ir/10-3/paper230.html>]
- van der Burg, W. (2003) Dynamic Ethics. *The Journal of Value Inquiry* 37, 13–34.
- Williams, R. (2006) Compressed Foresight and Narrative Bias: Pitfalls in Assessing High Technology Futures. *Science as Culture*, 15 (4), December, 327–348.

Työvoiman kysyntä taantumassa – julkisen työnvälityksen näkökulma

Johanna Alatalo, Heikki Räisänen & Mika Tuomaala

Työ- ja elinkeinoministeriö, tutkimus- ja ennakointiryhmä



Tutkimusongelma, aineisto ja menetelmät

Tässä artikkelissa tarkastellaan työvoiman rekrytointia taantumassa, erityisesti vuosien 2008–2009 tilanteessa. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa siitä, kuinka työvoiman rekrytointi muuttuu taantumassa ja mitkä tekijät ovat muutosten taustalla. Aineistona hyödynnetään julkisen työnvälityksen rekisteriaineistoja ja kirjallisuutta.

Analyysissa käsitellään työvoiman kysynnän käsitepuolta taantumassa ja tutkitaan empiirisesti vuosien 2008–2009 muutoksia yksityiskohtaisemmin kuukausitason ajoituksen, työ- ja elinkeinotoimistotasoinen, ammattien ja paikkojen täyttöprosessien kannalta eritellen.

Keskeinen analyysiaineisto on julkisen työnvälityksen kattava avointen työpaikkojen rekisteriaineisto vuosilta 2008–2009. Muuttujia on useita kymmeniä. Aineistoon on muodostettu myös aikamuuttujia, joilla taantumän syklisyyttä koetetaan hakea paremmin esille.

Toinen empiirinen aineisto on työ- ja elinkeinotoimistotasoinen (TE-toimisto) makroaineisto, jolla pyritään analysoimaan toimistojen välisiä eroja ja kehityspiirteitä.

Menetelminä käytetään kirjallisuusanalyysia, kuvailevia tilastollisia analyyseja sekä regressiomalleja ja eloonjäämisanalyysia.

Työvoiman kysyntä, suhdannevaihtelut ja kohtaanto

Työvoiman kysyntä 1990-luvun lamassa ja vuoden 2009 taantumassa

Viime aikoina koettua taantumaa on verrattu 1990-lamaan sen vuoksi, että BKT:n muutos on ollut jopa rajumpi kuin 1990-luvulla. Molemmilla kerroilla Suomea on kohdannut raju negatiivinen kysyntäshokki. Kuitenkin sekä syyt että seuraukset ovat olleet hyvin erilaisia.

Vuosina 2008–2009 Suomen viennin määrä romahti enemmän kuin missään muussa OECD-maassa, ja Suomen BKT supistui jyrkemmin kuin milloinkaan rauhan aikana (Rouvinen ja Ylä-Anttila 2010); tässä mielessä vuonna 2009 koettu taantuma oli jopa rajumpi kuin 1990-luvun lama. Myös Alho ja Kiander (2009) katsovat, että kyseessä oli Suomen osalta poikkeuksellisen syvä kysyntäshokki vuoden 2009 alussa (kysyntäshokki myös vuonna 1993, mutta lievempi). Alho ja Kiander (2009, 27) toteavat, että työttömyyden ja työllisyyden muutokset olivat 1990-luvulla Suomessa niin suuria, että niissä ei voinut olla kysymys vain

talouden rakenteellisista muutoksista, pikemminkin kysymys oli jyrkästä makrotaloudellisesta häiriöstä ja sen jälkeisestä toipumisesta.

Tuotantorakenteen tehottomuudella oli kuitenkin merkitystä. 1980-luvun lopulla rahamarkkinoiden vapautuminen toi esiin piilevänä olleen tehottomuuden tuotantorakenteessa, joka johti korkeaan avoimeen työttömyyteen, ja korkokannan korkeus puolestaan pahensi ongelmaa. 2000-luvulla tilanne on ollut toinen. Vuoden 2009 taantuma ei ole samassa määrin aiheuttanut rakennemuutoksia, sillä taustalla ei ole ollut samankaltaisia tuotantorakenteen tehottomuuteen ja markkinoiden toimimattomuuteen liittyviä tekijöitä kuin 1990-luvulla. Sen sijaan vuoden 2009 taantumana aikana menossa on samanaikaisesti ollut jo aiemmin alkanut teollisuuden rakennekriisi, jonka syyt eivät kuitenkaan liity rahamarkkinoiden avoimuuden puutteeseen tai hyödykemarkkinoiden kilpailun vähäisyyteen. Sopeutuminen nykyiseen rakennekriisiin ja samanaikaiseen taantumaan on kuitenkin vähintään yhtä haasteellista kuin 1990-luvulla. Alho (2009) analysoi tilannetta, jossa taloutta kohtaavat samanaikaisesti taantuma ja rakennekriisi; erityisesti analyysin kohteena ovat sopeutumiskeinot.

Yksi keskeinen ero 1990-luvun lamassa ja vuoden 2009 taantumassa on ollut myös ero korkotasossa; 1990-luvulla korkea korkokanta yhdistettynä korkeaan velkaantuneisuusteeseen johti likviditeettiongelmiin, konkurssihin ja työttömyyden kasvuun aivan toisella tavalla kuin vuoden 2009 taantumassa. Pohjolan (1998, 309) mukaan reaalisen korkokannan kasvu 1980-luvun lopulla selittääkin lähes puolet työttömyyden kasvusta 1990-luvulla. Vuoden 2009 taantumassa on katsottu, että työttömyys on kasvanut suhteessa BKT:n muutokseen vain vähän; yhtenä taustatekijänä voi ajatella olleen juuri sen, että matala korkotaso on mahdollistanut ns. työvoiman hamstrauksen, toisin kuin 1990-luvun lamassa, jolloin erittäin korkea korkotaso ei jättänyt tälle tilaa. Myös odotukset taantumana kestosta ovat ehkä nyt olleet toisenlaiset.

Alho ja Kiander (2009, 29–30) arvioivat myös vuonna 2009 tehtyjen veropoliittisten muutosten (tuloverojen kevennys, työnantajien kela-maksun poisto, elintarvikkeiden arvonlisäveron alennus ja toisaalta yleinen arvonlisäveron nosto sekä muiden välillisten verojen kiristykset) työllisyysvaikutuksia. He toteavat, että kela-maksun poisto oli suhdanepoliittisesti järkevä ja että se käytännössä merkitsi sisäistä devalvaatiota vientiteollisuudelle (jossa kela-maksu oli korkein, 3,9 %). Tuloveron kevennys ja ruoan ALV:n lasku puolestaan lisäsivät kuluttajien ostovoimaa ja tukivat siten työllisyyttä. Yhteensä veromuutosten positiiviset työllisyysvaikutukset olivat 1,65 % (henkilötyövuosina n. 41 000). Negatiivisia työllisyysvaikutuksia oli yleisellä ALV:n nostolla sekä muiden välillisten verojen kiristämällä, mutta ne olivat huomattavasti pienempiä (0,2 % ja 5 000 henkilötyövuotta).

Kun vuonna 2009 koettu kysyntäshokki oli poikkeuksellisen voimakas, miksi sitten työllisyys on heikentynyt huomattavasti vähemmän? Erot korkotasossa, velkaantuneisuudessa ja harjoitetussa politiikassa selittävät pitkälti eroja 1990-luvun ja vuoden 2009 taantumana työllisyydessä. Pohjola (2010) tarjoaa vielä yhden lisäselityksen. Hänen mukaansa vuonna 2009 koettu taantuma ei itse asiassa ollut erityisen syvä siksi, että se ajoittui vain yhdelle vuodelle ja että sitä edelsi harvinaisen voimakas korkeasuhdanne. Sekä Suomessa, Saksassa että Yhdysvalloissa BKT vuonna 2009 putosi vuoden 2005 tasolle – Suomi eroaa Saksasta ja Yhdysvalloista ennen kaikkea siksi, että taantumaa edeltänyt korkeasuhdanne oli meillä poikkeuksellisen voimakas. Pohjolan mukaan (emt.) 1990-luvun lama oli huomattavasti syvempi; silloin menetettiin kuuden edellisen vuoden kasvu (vuonna 1993 tuotanto oli vuoden 1986 tasolla) ja vieläkin syvempi oli vuosien 1917–1918 kriisi, jolloin menetettiin 15 vuoden kasvu. Pohjola toteaa kuitenkin, että yhden vuoden havainnoista ei voi päätellä mitään taantumana syvyydestä ja että vasta tulevien vuosien talouskasvu näyttää, kuinka syvä taantuma loppujen lopuksi oli.

Vaikka kriisit eroavat niin taustatekijöiden kuin niiden aikana noudatetun politiikankin suhteen, kummankin kriisin välittymismekanismit ovat kuitenkin periaatteessa samankaltaisia eli vientikysynnän heikkeneminen heijastuu rakennusosalalle ja palveluihin viiveellä. Erona on ollut paitsi julkisen sektorin reagointi myös se, kuinka voimakkaasti kriisi on kohdistunut pääomaintensiiviseen vientiteollisuuteen ja kuinka voimakkaasti työvaltaisille kotimarkkina-aloille. Lisäksi 1990-luvun laman ja vuoden 2009 taantumien syyt, taustatekijät ja harjoitettu politiikka ovat poikenneet merkittävästi toisistaan. Kaikki nämä tekijät selittävät osaltaan sitä, miksi työttömyys vuoden 2009 taantumassa on noussut huomattavasti vähemmän kuin 1990-luvun lamassa. Työllisyyskehitys vuosina 2009 ja 2010 on ollut myös parempaa kuin useimmat ennustelaitokset odottivat lyhyen aikavälin ennusteissaan.

Näiden tekijöiden voi tulkita heijastuvan myös avointen työpaikkojen määrässä. Vaikka avointen paikkojen määrä aineistossamme on laskenut huomattavasti, toisaalta pudotuksen voi ajatella olleen odotettua matalampi suhteessa BKT:n laskuun. Taantumankin aikana työvoimaa on rekrytoitu kohtuullisen paljon. Osin selityksenä on kuitenkin myös se, että merkittävä osa rekrytoinneista liittyy joko työvoiman poistuman tai vaihtuvuuden korvaamiseen.

Kohtaanto ja julkinen työnvälitys

Työmarkkinoiden kohtaantofunktio (hiring function, matching function) selittää työttömien virtaa pois työttömyydestä (Layard ym. 2005, 216–220). Sen mukaan kohtaannon tehokkuus riippuu positiivisesti sekä avoimien työpaikkojen että aktiivisten työnhakijoiden määrästä. Taantumien aikana aktiivisten työnhakijoiden määrä lisääntyy ja työnantajien on helpompi löytää sopiva työntekijä. Tämän pitäisi teorian mukaan näkyä rekrytointiprosessin tehostumisena. Tyypillisesti rekrytointiongelmien määrä nouseekin noususuhdanteessa ja laskee taantumassa. Toisaalta työnhakijan mahdollisuudet löytää työpaikka heikkenevät taantumassa, kun avoimien paikkojen suhde työnhakijoiden määrään laskee. Jos vakanssiaste on hyvin matala, etsinnän tehokkuuden lisääminen ei juuri vaikuta työllistymisen todennäköisyyteen.

Kohtaannon tehokkuutta kuvataan usein UV-käyrällä (beveridge-käyrällä) ja sen siirtymisellä. UV-käyrä voi siirtyä ulommaksi esimerkiksi siksi, että etsinnän tehokkuus syystä tai toisesta laskee. Etsinnän tehokkuus voi laskea vaikkapa kannustinongelmien vuoksi tai siksi, että pitkäaikaistyöttömien osuus nousee.

Julkinen työnvälitys on yksi keskeinen työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa edistävä markkinapaikka. Työvoiman tarjontapuolella työttömyysturvalainsäädännöllä on tuoteistettu työttömät työnhakijat käyttämään julkisen työnvälityksen työvoimapalveluja. Tämä on yksi syy, miksi kattavuus työttömien työnhakijoiden osalta on korkea ainakin rekisteröitymisen tasolla. Laki julkisesta työvoimapalvelusta velvoittaa myös työnantajat ilmoittamaan työvoiman käytön muutoksista työvoimaviranomaisille. Käytännössä työnantajat voivat käyttää valitsemiaan työvoiman hakukantavia ilman, että avointen työpaikkojen ilmoittamatta jättämisestä seuraisi minkäänlaisia sanktioita.

Julkisessa työnvälityksessä kohtaannon tehokkuutta on tutkittu muun muassa Saksassa lisäämällä työvoimapalveluvirkailijoita 14 työvoimatoimistossa niin, että virkailijat / työttömät työnhakijat -suhdeluvuksi muodostui 1:50, kun muissa toimistoissa suhdeluku oli 1:100. Kokeilun perusteella kuormituksen vähentäminen johti mukana olevissa toimistoissa työttömyysasteen laskuun yhdellä prosenttiyksiköllä, kun näitä muilta ominaisuuksiltaan vastaavissa verrokitoimistoissa vastaava lasku oli 0,5 % yksikköä. Vaikutukseksi jäi siten 0,5 % yksikköä. Aiemmat vastaavat tulokset Saksasta ja Sveitsistä olivat vaihtelevia. (Hainmueller ym. 2009).

Kohtaannon tehokkuutta tarkastellaan yleensä sillä ajalla, jonka työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen vie. Tätä voidaan mitata avointen työpaikkojen avoinna olon kestolla. Davis, Faberman ja Haltiwanger (2010) ovat havainneet Yhdysvalloissa suurempien työnantajien vakanssien täyttöprosessin pienempiä hitaammaksi: alle 250 hengen toimipaikoissa täyttö kesti keskimäärin 15–17 päivää ja yli 1 000 hengen toimipaikoissa 38 päivää (emt., 3). Samaten suuremmat ammattitaitovaatimukset voivat nostaa vakanssien avoinna olon kestoa (emt., 10). Toimiala, kasvuaste ja vaihtuvuus vaikuttivat myös rekrytointiin ja vakanssien lopputuloksiin.

Yksi tapa avointen työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaannon parantamiseen ovat työhönosoitukset. Ruotsissa suoritetussa satunnaiskokeessa tutkittiin osoitusten tuloksia. Huomattava osa, kolmannes, osoituksista ei johtanut työhakemukseen. Tieto tehostetusta seurannasta lisäsi etenkin nuorten hakemuksia. Työttömyyden kestoon ei kuitenkaan havaittu mitään vaikutuksia. (Engström, Hesselius & Holmlund 2009).

Miksi työnantajat sitten rekrytoivat? Tähän on kolme periaatteellisesti erilaista syytä: 1) poistuman korvaaminen, 2) vaihtuvuuden korvaaminen ja 3) uudet työpaikat. Poistumalla tarkoitetaan poistumaa työvoimasta (esimerkiksi eläköityminen, maastamuutto, koulutukseen tai varusmiespalvelukseen lähtö, kuolema, pitkät vapaat, siirtyminen muutoin työmarkkinoiden ulkopuolelle). Vaihtuvuus merkitsee sitä, että työlliset vaihtavat työpaikkoja. Uudet työpaikat ja poistuman korvaaminen ovat aidosti sellaisia, joihin on löydettävä työntekijöitä nykyisten työllisten ulkopuolelta. Sen sijaan vaihtuvuus merkitsee työmarkkinoiden kannalta vain työvoiman uudelleenallokaatiota, mutta yrityksen tai toimipaikan kannalta se vastaa täysin poistumaa. Vuonna 2009 Suomen taloudessa uudet työpaikat edustivat 40 %:n osuutta työvoiman hankinnasta, kun poistuma ja vaihtuvuus edustivat 56 %:n osuutta. Loppu 4 % oli erittelemättömiä muita syitä (Tuomaala 2010, 7). Joka tapauksessa selvä enemmistö rekrytoinnin syistä on muita kuin työllisyyteen liittyviä tekijöitä.

Julkisen työnvälityksen kannalta rekrytointia tarkastellen on syytä muistaa, että työsuhteita solmitaan paljon myös ilman avoimia työpaikkoja (ks. esim. Noll, Heckmann & Rebien 2009, Farm 2009). Farm toteaaakin, että kohtaantofunktio on harhaanjohtava relaatio, koska vakanssivaranto ei ole rekrytoinnin määrittäjä, vaan sen sijaan rekrytointivirta on vakanssien määrittäjä (emt., 1). Hän katsookin, että yritykset luovat ”vakansseja” yhdessä mielessä (rekrytointiprosessit) välttääkseen ”vakansseja” toisessa mielessä (täyttämättömät tehtävät) (emt., 4).

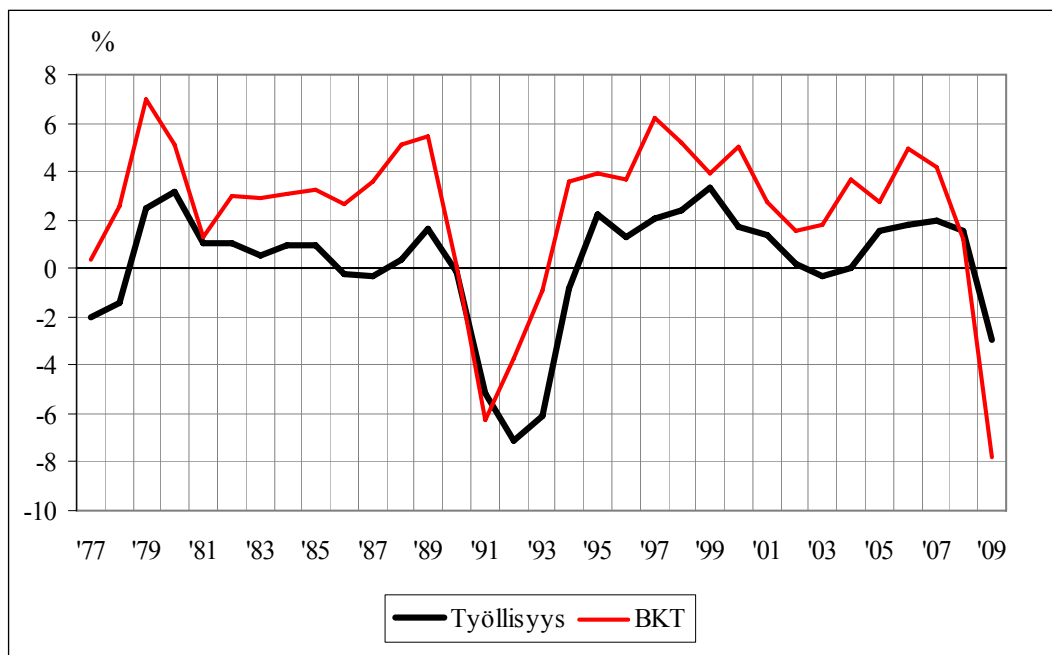
Tässä artikkelissa tarkastellaan rekrytointia julkisen työnvälityksen näkökulmasta, toisin sanoen sille ilmoitettujen avointen työpaikkojen kannalta. Keskeisin aineisto on työpaikkailmoitustasoinen mikroaineisto, jolloin kussakin ilmoituksessa on joko yksi tai useampia avoimia työpaikkoja (ks. Räisänen 2004, 11–12).

Ajoitus, ammatit, TE-toimistot ja täyttöprosessi

Työvoiman kysynnän tarkastelu tarkoittaa yleensä tarkasteluja työllisistä. Avoimet työpaikat ovat osa työvoiman kysyntää. Avoimet työpaikat muodostavat työllisyyden lisäksi niin sanotun potentiaalisen työllisyyden (Heinonen ym. 2004).

Työllisyyskehitys on seurannut tuotannon vaihtelua noin puolen vuoden viiveellä. Yleensä BKT:n muutokset edellisvuoteen ovat olleet prosenteissa suurempia kuin työllisyyden muutokset. Vuosina 1992 ja 1993 työllisyyden muutokset ovat kuitenkin olleet suurempia kuin BKT:n muutokset. Viimeisessä taantumassa näin ei ole päässyt käymään. Työllisyyden vähenemä prosenteissa on ollut selvästi vähäisempää kuin kokonaistuotannon lasku.

Kuvio 1. BKT:n ja työllisten määrien vuotuiset muutokset 1977–2009



Työllisyyden edellyttämä kokonaistuotannon kasvukynnys, eli se talouden kasvun taso, joka tarvitaan työllisyyden ylläpitoon, oli ennen 1990-luvun lamaa runsaat 2,5 %, mutta on sen jälkeen laskenut noin 1,5 %:iin.

Tässä osuudessa tarkastellaan empiirisesti työvoiman rekrytointia julkisessa työnvälityksessä erityisesti vuosina 2008 ja 2009 neljästä näkökulmasta: 1) kysyntämuutosten ajoituksen, 2) ammattialojen ja ammattien, 3) työ- ja elinkeinotoimistojen sekä 4) paikkojen täyttöprosessin näkökulmista.

Kysyntämuutosten ajoitus avointen työpaikkojen määrässä

Suhdannevaihtelut heijastuvat työvoiman kysyntään eri tavalla eri aloilla. Joillakin aloilla taantumat ovat yleensä merkinneet suurempaa työllisyyden heikkenemistä kuin toisilla aloilla. Taantuma-aikoina kysynnän muutokset näkyvät usein myös ajallisesti hieman eri lailla eri aloilla. Tässä luvussa tarkastellaan, miten avointen työpaikkojen määrien kehityssuunnat ovat muuttuneet kuukausittain ja ammattialoittain 1990-luvun alun lamassa ja viimeisessä vuonna 2008 alkaneessa taantumassa.

Työnvälitykseen ilmoitetuissa avoimissa työpaikoissa on suurta vuodenaikaista vaihtelua. Seuraavissa avointen työpaikkojen määrien muutostarkasteluissa pyritään löytämään suhdanneluontoisia käännteitä työpaikkamäärissä. Vuodenaikoihin liittyvä paikkamäärien vaihtelu on eliminoitu laskemalla avointen työpaikkojen määrien keskiarvo edelliseltä 12 kuukaudelta. Kehityssuunnat on jaoteltu kolmeen eri kategoriaan:

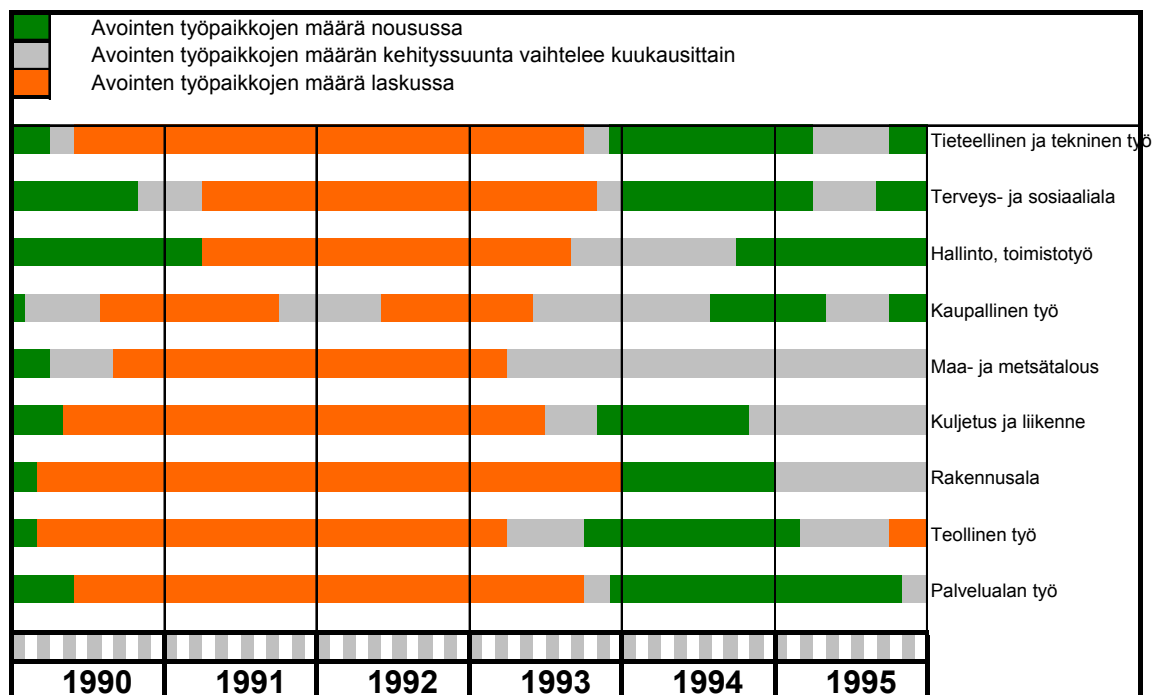
- 1) Avointen työpaikkojen määrä on nousussa: avointen työpaikkojen kausivaihteluista puhdistettu luku on kasvussa. Vain yksittäisten kuukausien kohdalla paikkamäärä on voinut tilapäisesti laskea.

- 2) Avointen työpaikkojen määrän kehityssuunta vaihtelee kuukausittain tai muutaman kuukauden sisällä.
- 3) Avointen työpaikkojen määrä on laskussa: avointen työpaikkojen kausivaihteluista puhdistettu luku on alenemassa. Vain yksittäisten kuukausien kohdalla paikkamäärä on voinut tilapäisesti kasvaa.

1990-luvun alussa ajautuminen taantumaan ja lamaan näkyi avointen työpaikkojen määrien vähenemisenä. Käännepäätöksi tapahtui pääosin vuoden 1990 aikana. Vain hallinto- ja toimistotyön ammattien osalta avointen työpaikkojen määrät olivat kasvussa koko vuoden 1990 ajan. Alalla paikkamäärät kääntyivät laskuun vasta vuoden 1991 alussa. Ensimmäisenä selkeä avointen työpaikkojen määrien käänne pienempään tapahtui teollisuudessa ja rakennusalaalla. Näiden alojen kysynnän alamäkeä seurasi sitten kuljetusala ja palveluala. Kaikilla edellä mainituilla aloilla paikkamäärien muutos tapahtui äkillisesti, sellaista ajanjaksoa, jossa työpaikkamäärien kehityssuunta olisi vaihdellut kuukausittain, ei näillä aloilla ollut. Sen sijaan työvoiman kysynnän kääntyminen laskuun tapahtui tieteellisen ja teknisen työn, kaupallisen työn ja maa- ja metsätaloustyön osalta muutaman kuukauden ”empimisjakson” jälkeen.

Laman jälkeen kysynnän kääntyminen nousuun on 1990-luvun alussa tapahtunut paljon loivemmin kuin kysynnän lasku taantumaan mentäessä. Lähes kaikilla päätoimialoilla on havaittavissa eräänlainen empimisvaihe, jossa avointen työpaikkojen määrän kehityssuunta on vaihdellut lähes kuukausittain. Maa- ja metsätalous jäi tämän laman jälkeen hyvin pitkäksi aikaa tilanteeseen, jossa avointen työpaikkojen määrällä ei ollut useita kuukausia kestävää kasvu- tai laskusuuntaa. Monella alalla tapahtui niin, että avointen työpaikkojen laskukauden jälkeen alkoi muutamasta kuukaudesta aina vuoteen kestävä empimisvaihe, sitten avointen paikkojen määrä lähti vasta pidempikestoiseen nousuun. Usein nousu vielä taittui ja jäätin uudelleen tilaan, jossa avointen työpaikkojen määrällä ei ollut selkeää kehityssuuntaa.

Kuvio 2. Avointen työpaikkojen määrien muutossuunnat 1990-luvun alun lamassa



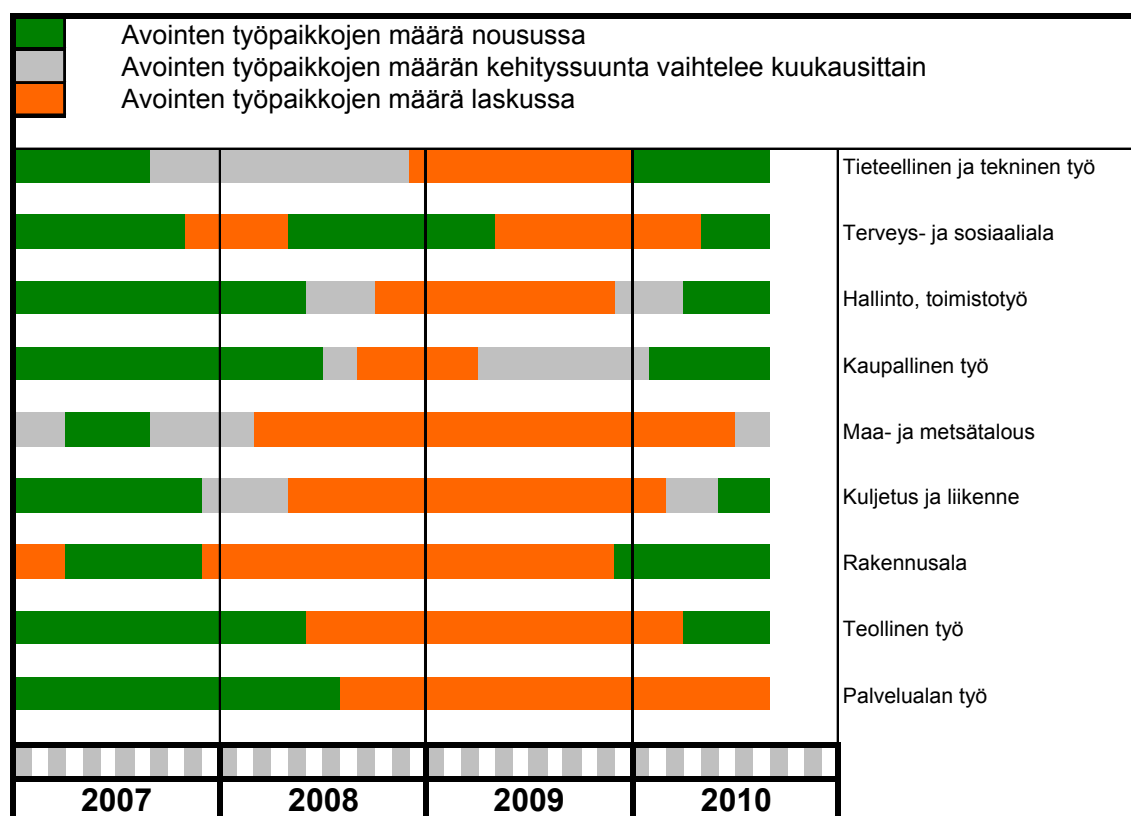
Selkeä avointen työpaikkojen vähenemiskausi oli 1990-luvun alussa pisin rakennusallalla, lähes neljä vuotta. Lyhyimmän aikaa avoimet paikat olivat selkeässä laskussa hallinto- ja toimistotyön ammattialalla.

Viimeisin taantuma näyttäisi ainakin tässä vaiheessa olevan lyhyempi kuin 1990-luvun taantuma.

Pisimmillään jatkuvaa paikkojen määrän laskua on tapahtunut maa- ja metsätaloudessa ja kuljetus- ja liikennealalla. Näillä aloilla avointen työpaikkojen määrät olivat laskussa hieman yli kahden vuoden ajan. Esimerkiksi rakennusala näyttäisi nyt selviävän 1990-luvun alkua lyhyemmällä kysynnän laskukaudella. Rakennusallalla avointen työpaikkojen määrä kääntyi kasvuun jo vuoden 2009 lopussa.

Palvelualalla avointen työpaikkojen määrä on edelleen laskussa. Palvelualan lisäksi myös kuljetus- ja liikennealalla sekä maa- ja metsätaloudessa työvoiman kysyntä ei vielä ole kääntynyt kasvuun.

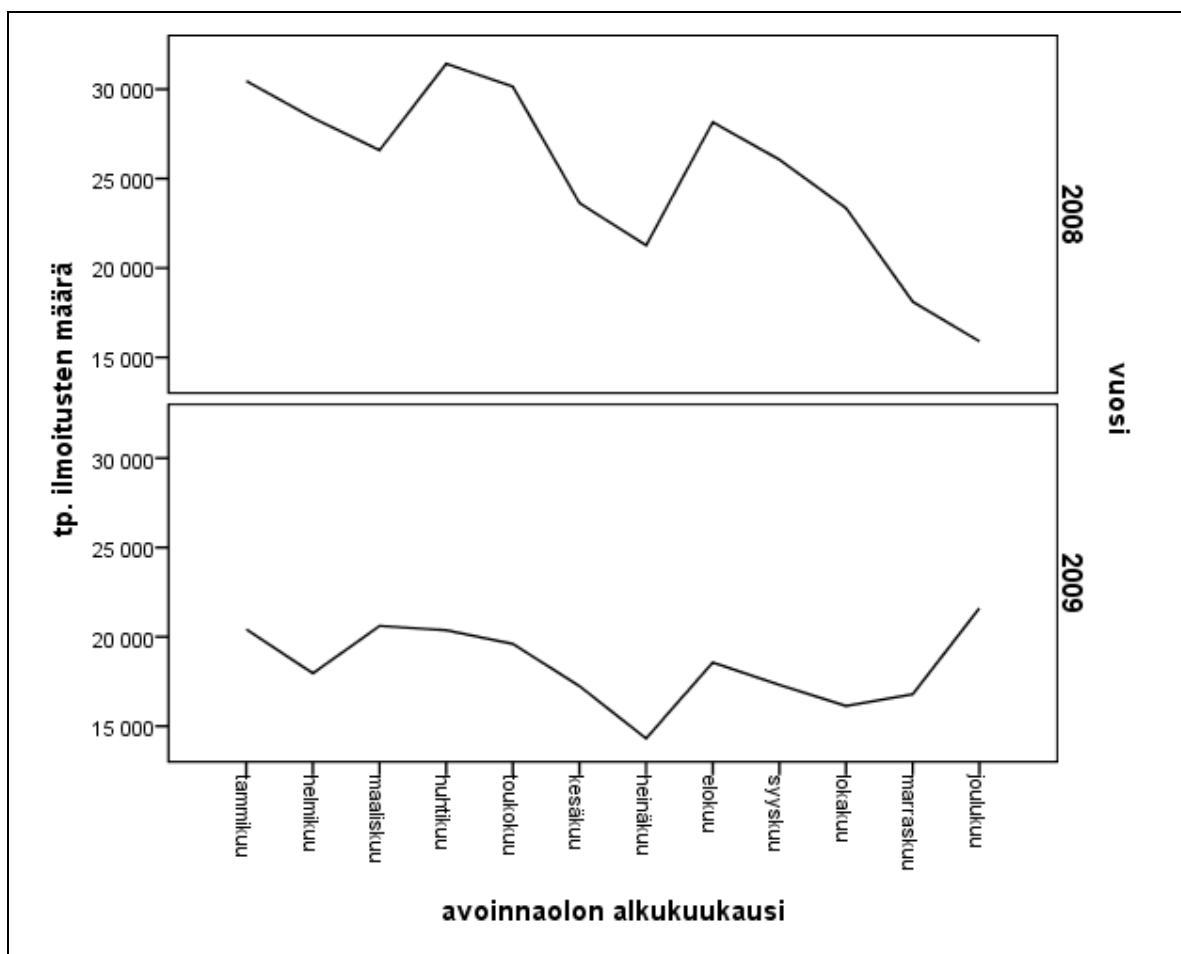
Kuvio 3. Avointen työpaikkojen määrien muutossuunnat tammikuu 2007–elokuu 2010
pääammattiryhmittäin



Sen lisäksi, että avointen työpaikkojen määrän laskukausi näyttäisi nyt olevan lyhyempi kuin 1990-luvun alussa, on viimeaikaisessa taantumassa muitakin eroja edelliseen taantumaan. Ainakin nyt näyttää siltä että siirtyminen kysynnän laskusta kysynnän kasvuun tapahtuisi lyhyemmän empimisyksien jälkeen. Vuonna 2010 on useammalla toimialalla avointen työpaikkojen määrä kääntynyt jatkuvaan kasvuun. Kuten todettu, rakennusalan toipuminen näyttää nyt tapahtuvan varhaisemmassa vaiheessa kuin muiden toimialojen toipuminen.

Taantuma heijastuu eri ammattien työpaikkailmoitusten määriin hyvin eri vaiheessa ja eri kestoisena. Teollisuuden sekatyössä kysynnän määrän alamäki tai kysynnän poukkoilu on jatkunut melkein neljän vuoden ajan. Vastaavasti myynti- ja kauppaedustustyössä pidempikestoista työvoiman kysynnän laskua ei ole tapahtunut tarkasteluajavälillä 2007–2010. Tarkastelussa on kuitenkin otettava huomioon, että joillakin aloilla saattaa olla menossa rakennemuutos ja työvoiman kysyntä vaihtelee tämän vuoksi. Maatilatalous on yksi tällainen rakennemuutosala.

Kuvio 4. Työpaikkailmoitusten avausmäärät kuukausittain v. 2008–2009



Työpaikkailmoitusten avausmäärät osoittavat kuinka rekrytointi supistui trendinomaisesti koko vuoden 2008 ajan. Vuonna 2009 supistuminen jatkui edelleen vuoden alkupuoliskolla, kunnes se pysähtyi ja vuoden viimeisinä kuukausina trendi kääntyi nousuun.

Työpaikkailmoitusten määrä alkoi laskea jo syyskuussa 2008 nimenomaan yksityisellä sektorilla. Keväällä 2009 (maalis–huhtikuu) näkyy pieni kohoaminen ilmoitusmäärässä. Kyseessä on tyypillinen kausivaihteluun liittyvä ilmiö, mutta vuonna 2009 ilmoitusmäärän kasvu näinä kuukausina oli poikkeuksellisen vaatimaton. Kaiken kaikkiaan vuoden 2009 ilmoitusmääriä leimaa tason pudotus tavanomaisesta sekä se, että erot kuukausien välillä ovat melko pieniä. Ilmoitusmäärissä vuoden 2009 lopulla tapahtunut positiivinen käänne (joulukuu 2009) johtuu yksityisen sektorin kysynnän lisäyksestä.

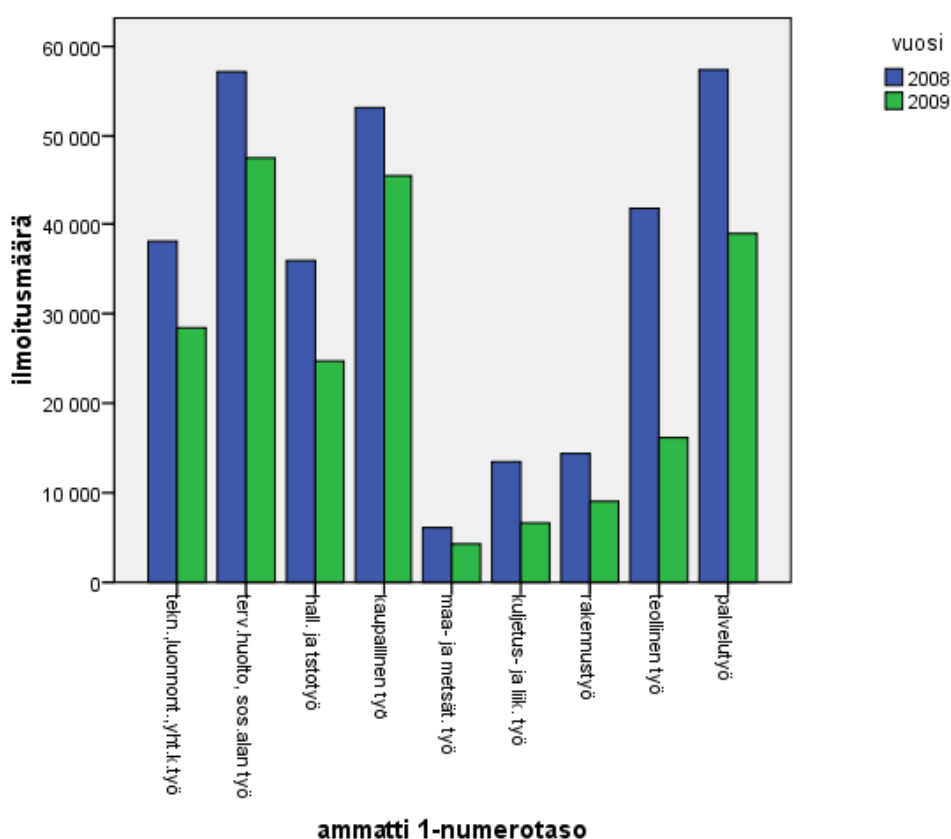
Ilmoitusmäärät alkoivat laskea erityisesti pienissä ja keskisuurissa työpaikoissa (henkilöstön koko alle 200) syyskuulta 2008 lähtien. Ilmoitusmäärät laskivat samaan aikaan myös

suuremmissa työpaikoissa (henkilöstön koko yli 200), mutta kuitenkin loivemmin. Kun työpaikkailmoitukset vähenivät erityisesti yksityisellä sektorilla ja alle 200 henkilön työpaikoissa, voidaan tulkita, että taantuman alkuvaiheessa muutokset koskivat erityisen selvästi pk-sektoria.

Muutokset ammattiryhmittäin ja ammateittain

Seuraava kuvio kuvaa muutoksia ilmoitusten määrässä ammattiryhmittäin. Ammattia koskeva tieto on aineistossa kattava.

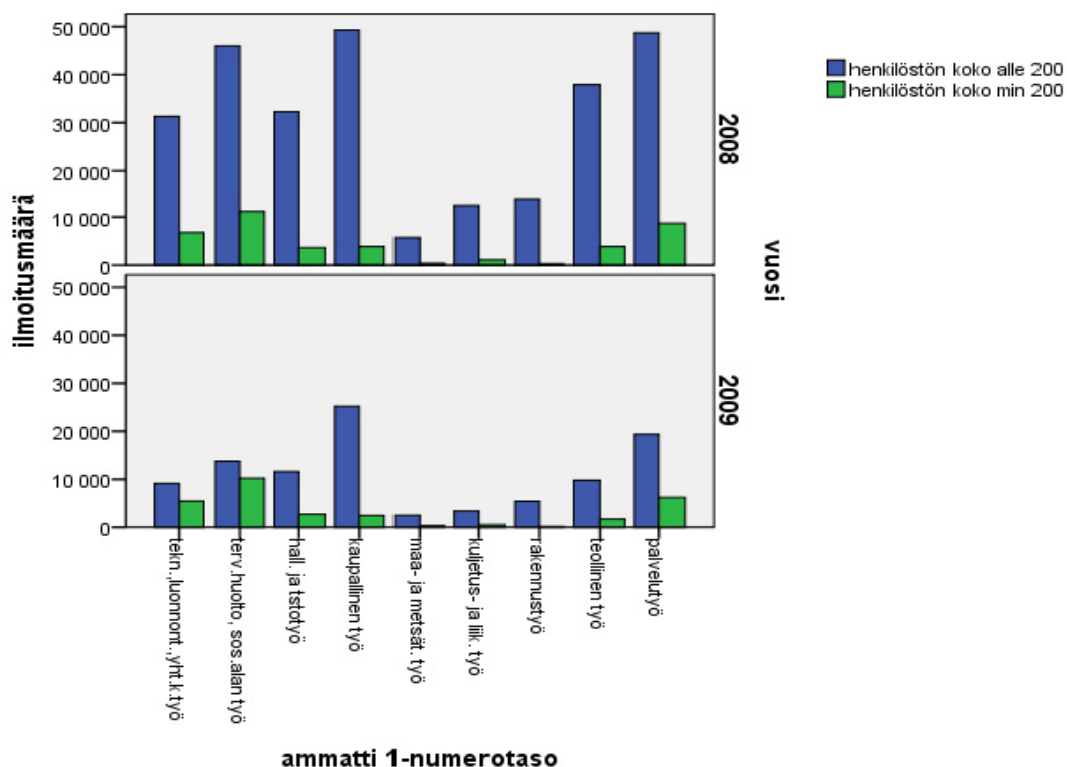
Kuvio 5. Työpaikkailmoitukset pääammattiryhmittäin v. 2008 ja 2009.



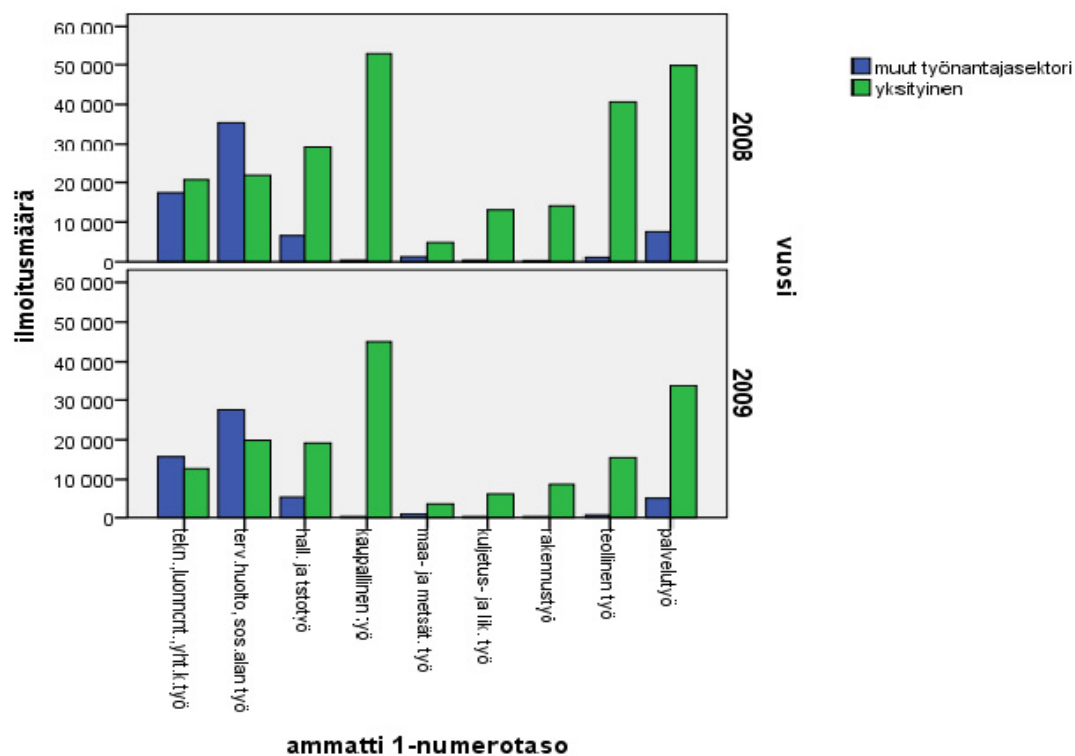
Kuviosta nähdään, että ilmoitusten määrä laski kaikissa ammattiryhmissä. Kaikkiaan vuonna 2009 työnvälityksessä oli avoimia paikkoja noin 100 000 vähemmän kuin vuonna 2008. Erityisen silmiinpistävää on työpaikkailmoitusmäärän pudotus teollisessa työssä. Suhteellisen suuri pudotus oli myös kuljetustyössä ja rakennustyössä, jossa kuitenkin volyymit ennen taantumaa olivat selvästi pienempiä kuin teollisuudessa. Myös palveluissa ilmoitusten määrä laski suhteellisestikin paljon ja absoluuttisina lukuina pudotus oli suuri siksi, että palvelutyöpaikkoja on määrällisesti paljon.

Myrskylä (2010) on tutkinut sitä, kuinka työttömyys on kohdistunut eri ryhmiin. Hänen mukaansa vuonna 2009 työttömyysriski oli teollisuuden toimialalla selvästi korkeampi kuin 1990-luvulla. Sen sijaan kaupan ja rakentamisen toimialoilla työttömyys on nyt ollut selvästi alhaisempi kuin 1990-luvulla. Vastaavat kehityspiirteet näkyvät käyttämässämme aineistossa sekä toimiala- että ammattitasolla.

Kuvio 6. Työpaikkailmoitukset ammattiryhmittäin henkilöstökoon mukaan v. 2008 ja 2009



Kuvio 7. Työpaikkailmoituksen ammattiryhmittäin työnantajasektorin mukaan v. 2008 ja 2009



Kaikissa ammattiryhmissä ilmoitusten määrä alentui, erityisesti alle 200 hengen työnantajilla (kuvio 6). Kuviosta 7 nähdään, että ilmoitusten määrä aleni eniten yksityisellä sektorilla.

Miltä työvoiman kysyntä sitten näyttää tarkemmalla ammattitasolla? Ammattikohtainen 5-numerotason tarkastelu kertoo hyvinkin yksityiskohtaisesti, minkä verran ilmoituksia oli missäkin ammatissa kumpanakin vuonna. On kuitenkin todettava, että hyvin suuressa joukossa ammatteja ilmoitusmäärät jäivät niin pieniksi, että tilastollinen vertailu ja päätelmien tekeminen muutoksista ei ole mielekästä. Siksi tarkastelun ulkopuolelle on jätetty ammattinimikkeet, joissa on ollut melko vähän avoimia paikkoja. Rajauksia tehtiin ottamalla aluksi mukaan ammattinimikkeet, joissa oli vähintään 200 ilmoitusta molempina vuosina. Lisäksi tarkasteltiin ammatteja rajauksella, jossa vuonna 2008 oli ollut vähintään 500 työpaikkailmoitusta.

Taulukko 1. Amatit, joissa ilmoitusten vähennys hyvin suurta (kun mukana amatit, joissa ilmoituksia vuonna 2008 vähintään 500):

Ammattikoodi	Ammattinimike	2008	2009	muutos	suhteellinen muutos
76520	TUOTANTOTYÖNTEKIJÄ	869	130	-739	-85,0
75105	KONEISTAJA	1782	284	-1498	-84,1
	KOKOOJA, KONEPAJA- JA				
75710	METALLITEOLLISET TUOTT.	608	104	-504	-82,9
75415	SÄRMÄÄJÄ	513	90	-423	-82,5
430	SUUNNITTELUINSINÖÖRI (KONE)	903	161	-742	-82,2
75465	LEVYSEPPÄHITSAAJA	802	152	-650	-81,0
75720	TUOTANTOTYÖNTEKIJÄ (METALLI)	1467	295	-1172	-79,9
75210	KONEENASENTAJA	1134	231	-903	-79,6
76330	ELEKTRONIIKKA-ASENTAJA	691	148	-543	-78,6
75990	MUUT ALARYHMÄÄN 759 KUULUVAT	1676	410	-1266	-75,5
75610	HITSAAJA	1808	479	-1329	-73,5
64310	TRUKINKULJETTAJA	505	141	-364	-72,1
54110	AJONEUVOYHDISTELMÄNKULJETTAJA	2675	756	-1919	-71,7
410	KONEINSINÖÖRI	1366	401	-965	-70,6
425	TYÖNJOHTAJA (KONE)	571	183	-388	-68,0
78220	MAALARI, LAKKAAJA	529	173	-356	-67,3
88210	VARASTOTYÖNTEKIJÄ	5335	1884	-3451	-64,7
76120	TEOLLISUUDEN SÄHKÖASENTAJA	986	353	-633	-64,2
54120	KUORMA-AUTONKULJETTAJA	3785	1401	-2384	-63,0
33310	MYYNTISIHTEERI	1095	444	-651	-59,5
54130	PAKETTIAUTONKULJETTAJA	605	249	-356	-58,8
75322	RASKAAN AUTOKALUSTON ASENTAJA	538	224	-314	-58,4
33230	TEKNINEN MYYJÄ	1428	602	-826	-57,8
210	SÄHKÖINSINÖÖRI	1062	450	-612	-57,6
90610	VARTIJA	1163	553	-610	-52,5
23315	RESKONTRANHOITAJA	758	371	-387	-51,1
88130	PAKKAAJA	816	401	-415	-50,9
75320	AUTONASENTAJA (HUOLTOKORJAAMO)	1503	749	-754	-50,2

Taulukosta 1 nähdään, että suhteellisesti kaikkein eniten työpaikkailmoitukset vähentyivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ammateissa, jotka ovat teollista työtä tai kuljetustyötä. Tässä mielessä työpaikkailmoituksissa tapahtuneet muutokset kertovat siitä, kuinka vahvasti taantuma todella kosketi juuri teollisuutta ja etenkin vientiteollisuutta. Teollisuustuotannon muutokset heijastuvat voimakkaasti kuljetusalalle.

Kun tarkastellaan ammatteja, joissa työpaikkailmoitusten suhteelliset muutokset olivat melko suuria, mutta eivät huomattavasti koko ilmoitusvolyymin suhteellista muutosta vahvempia, mahtuu mukaan ammattinimikkeitä useammasta ammattiryhmästä, ja kuva pirstaloituu.

Ammatit, joissa työpaikkailmoitusten suhteellinen muutos (negatiivinen tai positiivinen) oli melko pieni, ovat valtaosin terveyden- ja sosiaalihuoltoon liittyviä ammatteja. Mukana on kuitenkin muutama palvelualan ammatti, kuten parturi-kampaaja ja kukkien myyjä sekä rakennusosalta maalari. Rajaus niihin ammattinimikkeisiin, joissa työpaikkailmoituksia vuonna 2008 oli vähintään 500, merkitsee sitä, että mukaan mahtuvat vain volyymiltaan suuret ammattinimikkeet. Niin tässä ryhmässä kuin muissakin ryhmissä ammattinimikkeiden määrä olisi huomattavasti suurempi, jos mukaan olisi valittu ammatteja vähemmän tiukalla kriteerillä.

Myös taantuman aikana löytyi ammattinimikkeitä, joissa työpaikkailmoitusten määrät kasvoivat vuodesta 2008 vuoteen 2009.

Taulukko 2. Ammatit, joissa ilmoitukset lisääntyneet (kun mukana ammatit, joissa 2008 vähintään 500 ilmoitusta).

Ammattikoodi	Ammattinimike	2008	2009	muutos	suhteellinen muutos
10110	YLEISLÄÄKÄRI	677	695	18	2,7
54020	TAKSINKULJETTAJA	1081	1193	112	10,4
33220	MYyntINEUVOTTELIJA	7955	8903	948	11,9
33210	MYyntIEDUSTAJA	7087	8194	1107	15,6
21115	YRITTÄJÄ	1503	1959	456	30,3
33270	PUHELINMYYJÄ	4652	6142	1490	32,0
21116	FRANCHISING-YRITTÄJÄ	636	926	290	45,6

Kun kriteerinä on se, että työpaikkailmoituksia vuonna 2008 oli vähintään 500 eli mukana ovat vain volyymiltaan suuret ammatit, jää lista kuitenkin melko lyhyeksi. Listassa on erilaisia provisiopalkkaisia töitä, poikkeuksena yleislääkäri. Taksinkuljettaja on poikkeus kuljetusosalalla, jolla muuten työpaikkailmoitusten määrä on laskenut huomattavasti. Taksinkuljettajan paikkojen lisäys tuntuu yllättävältä myös siksi, että taantumassa voisi olettaa taksin käytön vähenevän.

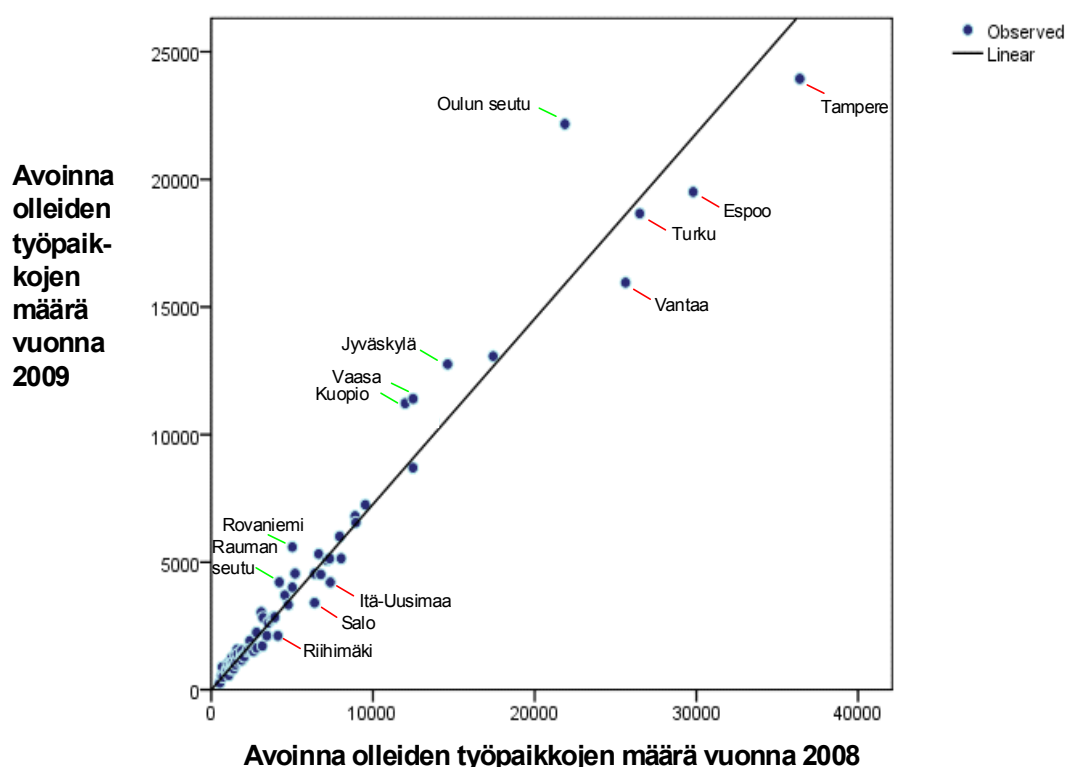
Muutokset TE-toimistotasolla

Työ- ja elinkeinotoimistoissa oli vuonna 2008 yhteensä noin 560 000 avoimeksi ilmoitettua paikkaa. Vuonna 2009 avointen paikkojen määrä vuoden aikana oli laskenut neljänneksellä noin 420 000:een. Kaikissa Suomen TE-toimistoissa avointen työpaikkojen määrä ei kuitenkaan ole tänä aikana vähentynyt. Työpaikkojen määrä on lisääntynyt suhteellisesti eniten Ylä-Kainuun TE-toimistossa noin (+31 %). Muut TE-toimistot, joissa avointen paikkojen määrä on ollut vuonna 2009 suurempi kuin vuonna 2008 ovat Rovaniemi (+12 %) ja Oulun seutu (+1 %).

Eniten työ- ja elinkeinotoimistoja kuuluu ryhmään, jossa avointen työpaikkojen määrä on vähentynyt vuodesta 2008 vuoteen 2009 noin 30 %:lla. Kuviossa 8 on tarkasteltu avointen työpaikkojen suhteellista muutosta TE-toimiston koon mukaan. Kuviossa lähellä suoraa viivaa olevissa TE-toimistoissa avointen paikkojen muutos on ollut odotettua tasoa. Oikealle alhaalle jäävissä TE-toimistoissa työpaikkakehitys on ollut odotettua heikompaa ja vastaavasti vasemmalla ylhäällä olevissa toimistoissa työpaikkakehitys on ollut odotettua parempaa. Kuvaan ei ole otettu mukaan Helsingin TE-toimistoa, koska Helsingin työ- ja

elinkeinotoimiston avointen työpaikkojen volyymit ovat selvästi muita alueita suurempia. Jos Helsingin toimisto olisi kuvassa, pakkautuisivat muut toimistot pieneen kasaan alas vasemmalle. Helsingin TE -toimistossa on vuoden 2008 aikana ollut noin 140 000 avointa työpaikkaa ja vuonna 2009 noin 105 000 avointa työpaikkaa.

Kuvio 8. Avointen työpaikkojen määrät TE-toimistoittain vuosina 2008 ja 2009

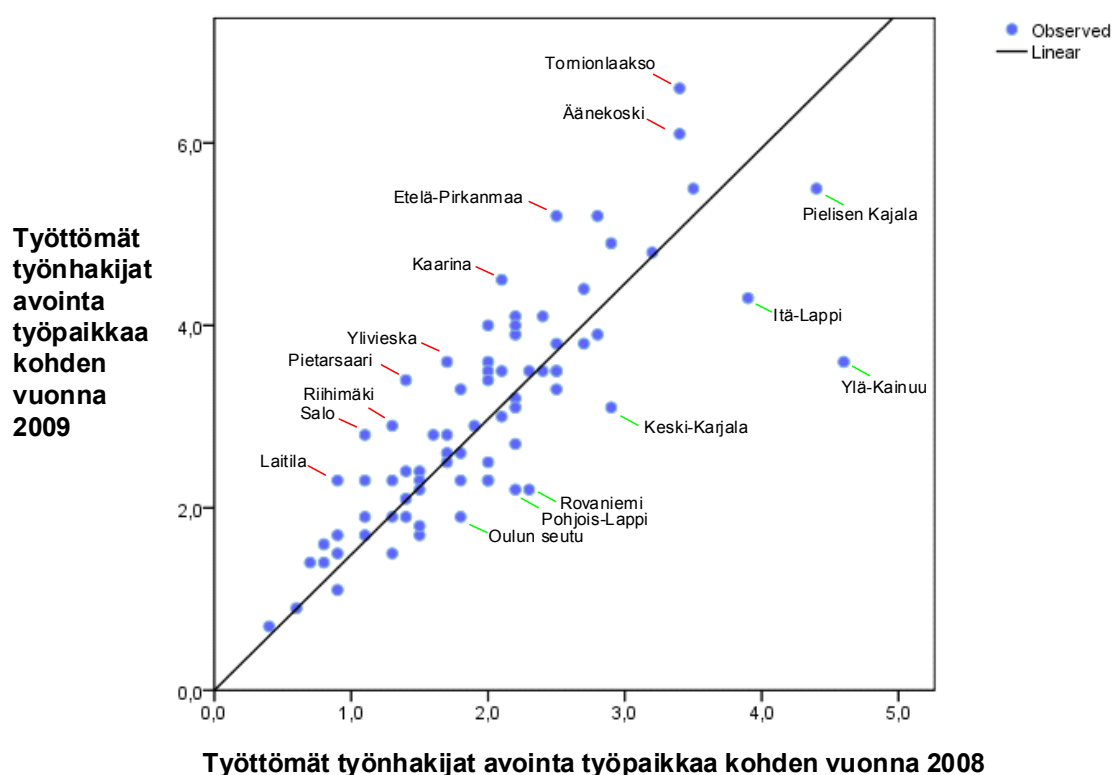


Suurista TE-toimistoista selvästi odotettua parempaa työpaikkakehitys on ollut Oulun seudulla. Jyväskylässä, Vaasassa ja Kuopiossa työpaikkojen määrät ovat vähentyneet tarkasteluajavälillä, mutta vähemmän on ollut suhteellisesti odotettua vähäisempää. Odotettua heikompaa avointen työpaikkojen kehitys on ollut mm. Tampereella, Espoossa ja Vantaalla. Suurimmat prosentuaaliset vähenemät ovat kuitenkin olleet Tornionlaaksossa (-49 %), Riihimäellä (-49 %), Laitilassa (-47 %) ja Salossa (-47 %).

TE-toimiston työmarkkinatilanteen kehityksessä avointen työpaikkojen muutos kuvaa työvoiman kysynnän kehittymistä. Työvoiman kysynnän lisäksi alueiden työmarkkinakuvauksissa voi tarkastella työvoiman tarjontaa ja sen kehittymistä tai tarkastelun voi tehdä työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaannon osalta. Kuviossa 9 on tarkasteltu kuinka monta työtöntä työnhakijaa on vuosina 2008 ja 2009 ollut kutakin avoinna ollutta paikkaa kohden. Keskimäärin vuonna 2008 työttömiä oli noin 1,2 kutakin vuoden aikana avoinna ollutta paikkaa kohden. Vuonna 2009 työttömiä oli noin 1,9 kutakin paikkaa kohden. Kysyntä–tarjontatilanne on vaihdellut suuresti TE-toimistoittain. Vähiten työvoiman tarjontaa suhteessa kysyntään on kumpanakin tarkasteluvuonna ollut Helsingin TE-toimiston alueella. Eniten työttömiä per paikka oli vuonna 2008 Itä-Kainuussa (4,6). Vuonna 2009 eniten työttömiä oli kutakin paikkaa kohden Tornionlaaksossa (6,1).

Kuvioon 9 on piirretty suora, joka osoittaa kysyntä–tarjonta-suhteen lineaarisen riippuvuuden vuosien 2008 ja 2009 välillä. TE-toimiston etäisyys viivasta kuvaa eroa mallin ennusteeseen. Kuvassa oikealle/alas sijoittuneissa toimistoissa kysynnän ja tarjonnan kohtaanto on muuttunut odotettua paremmin. Vasemmalle/ylös sijoittuvat ne TE-toimistot, joissa työvoiman kohtaantotilanne on muuttunut epäedullisemmaksi (työvoiman ylitarjonta lisääntynyt selvästi).

Kuvio 9. Työvoiman kysynnän ja tarjonnan suhteiden muuttuminen vuodesta 2008 vuoteen 2009



Työvoiman kysyntä–tarjonta-tilanne on vuoden aikana muuttunut parempaan suuntaan vain Ylä-Kainuussa ja Rovaniemellä. Ylä-Kainuussa oli vuonna 2008 ollut kutakin avointa työpaikkaa kohden 4,6 työtöntä työnhakijaa. Vuonna 2009 edellä mainittu suhdeluku on pienentynyt 3,6:een. Rovaniemellä on vuonna 2008 ollut 2,3 työtöntä per paikka. Vuonna 2009 Rovaniemen vastaava luku oli 2,2.

Työvoiman ylitarjonta on vuodesta 2008 vuoteen 2009 lisääntynyt suhteellisesti eniten Laitilassa, Salossa ja Pietarsaaressa.

Paikkojen täyttöprosessien muutokset

Millaisia muutoksia työpaikkojen täyttöprosessissa sitten on tapahtunut taantumassa? Periaatteessa avointen työpaikkojen täytön tulisi tehostua taantumatilanteessa, jossa on tarjolla aiempaa vähemmän avoimia paikkoja ja aiempaa suurempi määrä työnhakijoita kilpailee niistä. Tällöin työnantajan tulisi saada hakemansa työvoima nopeammin. Tarkasteluun otetaan tässä täytettyjen työpaikkojen avoinnaolon kesto.

Asiaa tarkastellaan aluksi keskeisten tilastollisten tunnuslukujen avulla, minkä jälkeen analysoidaan paikkojen avoinnaolon tehokkuutta eloonjäämisanalyysillä. Aluksi havaitaan yllättäen, että sekä kaikkien avoinna olleiden työpaikkojen että hakupaikat (=paikat, joissa viimeinen hakupäivämäärä on ennalta määritelty) pois lukien laskettujen paikkojen avoinnaolon kestot olivat taantumavuonna 2009 pidempiä kuin vuonna 2008. Tarkasteltaessa asiaa edelleen yksityiskohtaisemmin paljastuu kuitenkin, miksi avoinnaolon kestot ovat vuonna 2009 pitempiä kuin edellisenä vuonna. Kaikki työpaikan täyttöön johtaneet syyt ovat lyhyemmän keskimääräisen keston tasolla vuonna 2009 edelliseen vuoteen nähden. Ainoastaan syyryhmä ”työpaikkoja lisätty” on kasvanut volyymiltaan ja koska tässä ryhmässä keskimääräinen avoinnaolon kesto on 365 päivää, se vaikuttaa keskimääräistä kestoja kasvattavasti. Vuonna 2008 tällaisia ilmoituksia oli yhteensä 644 kpl ja vuonna 2009 niitä oli 3 691 kpl. Lopputulos on erilainen riippuen siitä, tarkastellaanko kaikkia työpaikkailmoituksia vai niitä, jotka merkitsevät työpaikan täyttöä. Vain täyttöä merkitseviä tapauksia katsottaessa ovat rekrytointimarkkinat toimineet taantumatilanteessa odotetulla tavoin eli edellisvuotta tehokkaammin. Ero on erityisen huomionarvoinen hakupaikat pois lukien lasketuissa paikoissa, joissa kestoero on peräti 5 päivää. Näiden paikkojen kestot myös muodostuvat markkinoilla.

Taulukko 3. Avoinnaolon kesto täyttötapojen¹ mukaan 2008 ja 2009 (vain työpaikan täytöt)

täyttötapa	kaikki paikat 2008	kaikki paikat 2009	hakupaikat pl. 2008	hakupaikat pl. 2009
työhönosoituksesta	10,0	8,3	7,8	6,1
muuten toimiston hakijalla	22,2	20,0	23,8	18,1
täytetty muuten	30,9	25,6	34,5	26,5
ehdokkaista riittävästi	24,0	18,7	24,1	18,9
haku aika päättynyt	22,0	21,2	*	*
täytetty verkon kautta	19,0	16,4	25,1	17,6
kaikki täytöt yhteensä	20,7	19,0	18,3	13,3

*) muutamassa kymmenessä ilmoituksessa oli kumpanakin vuonna muutoskoodina haku aika päättynyt, vaikka kyse oli haku aika pois lukien lasketuista paikoista. Kyse on kuitenkin todennäköisestä virhekoodauksesta, joten tuloksia ei raportoida.

Kestotekijöihin vaikuttavia seikkoja

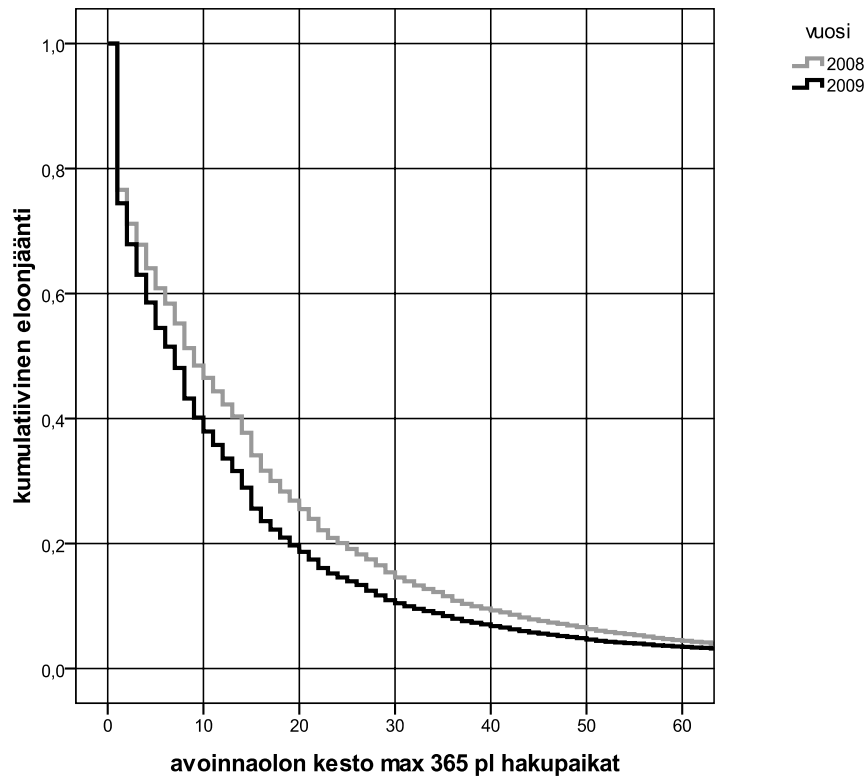
Seuraavassa tarkastellaan Coxin regression eloonjäämisanalyysillä avoinnaolon kestoon hakupaikat pois lukien liittyviä tekijöitä. Analyysistä sensuroidaan pois Ahvenanmaan sekä Työlinjan ja ulkomaanpaikat. Jäljelle jää 136 019 työpaikkailmoitusta. Vuoden 2009 eloonjäämiskäyrä on tehokkaampi kuin vuoden 2008.

Työhönosoituksen käyttö paikan täytössä lisää avoinnaolon päättymisen todennäköisyyttä 139 % verrattuna siihen, ettei täyttö tapahdu työhönosoituksesta. Alle 3 kuukauden kestoinen työ sekä vähintään 200 hengen henkilöstökoko lisäävät myös nopean täytön

¹ Työpaikkojen täyttötavat voidaan jakaa julkisen työnvälityksen näkökulmasta ”aktiivisiin” ja ”passiivisiin” täyttötapoihin. Aktiivisissa täyttötavoissa virkailijoilla on selkeä panos työnvälitysprosessissa. Erityisesti työhönosoitusta voidaan pitää aktiivisena työpaikkojen täyttötapana. Työnvälityksen kannalta ”passiivisia” täyttötapoja ovat haku aika päättynyt ja ehdokkaista riittävästi. Muut täyttötavat voivat olla eri tavoin aktiivisia.

todennäköisyyttä. Myös muu kuin palkkatyö sekä kaupunkimainen kuntatyyppi lisäävät lievemmin paikan täytön tehokkuutta. Yksityinen sektori ja muu kuin päivätyö taas vähentävät nopean avoinnaolon päättymisen todennäköisyyttä

Kuvio 10. Avoinnaolon keston eloonjäämiskäyrät vuosina 2008 ja 2009 kestoalueella 0–60 päivää hakupaikat pois lukien, Coxin regressio



Tarkasteltaessa eri täyttötapojen roolia voi tuloksia tulkita niin, että julkisen työnvälitystoiminnan kannalta ”passiivisemmat” täyttötavat nousivat vuonna 2009 taantumassa ”todennäköisemmiksi” ja erityisesti ”muuten TE-toimiston hakijalla täyttö” epätodennäköisemmäksi, samoin ”täytetty muuten” ja lievemmin myös työhönsoituksesta tapahtuva täyttö. Näyttää myös siltä, että vaikka taantumalla on ollut vaikutusta eri työpaikan täyttötapojen käyttöön, ovat muut työpaikan profiilitekijät kuin taantumavuosi voimakkaammin täyttötapojen valintaan vaikuttavia. Vaikuttaa kuitenkin hyvin loogiselta, että avointen paikkojen määrän ja työnhakijoiden määrän suhteen muututtua olennaisesti vuonna 2009 edellisestä vuodesta, ”passiivisemmat” täyttötavat muuttuvat tällaisessa tilanteessa todennäköisemmiksi, ja TE-toimiston hakijoiden mahdollisuudet työpaikan saamiseen heikkenevät.

Taulukko 4. Avoinnaolon keston eloonjäämisfunktio, selittävien muuttujien kertoimet

	B	keskivirhe	Wald	merkitsevyys	odotettu (B)	95,0% LV Exp(B)	
						alaraja	yläraja
kuntatyyppi (kaupunkimainen)	,094	,006	271,458	,000	1,098	1,086	1,111
työaika (ei päivätyö)	-,045	,006	52,695	,000	,956	,944	,968
työn kesto (alle 3 kk)	,296	,006	2387,329	,000	1,345	1,329	1,361
henkilöstökoko (min. 200)	,119	,008	218,489	,000	1,126	1,109	1,144
sektori (yksityinen)	-,226	,007	1064,911	,000	,798	,787	,808
osoitustäyttö (on)	,894	,006	20661,813	,000	2,444	2,414	2,474

n=136019, sensuroituja havaintoja = 1421 (Ahvenanmaa ja työlinja/ulkomaat), -2 log likelihood = 2770564, khii²=34845, vapausasteet=6, merkitsevyys ***

Johtopäätökset

Keskeinen päätelmä taantumien ajoitusta koskien on, että vuosina 2007–2010 taantuma oli avointen työpaikkojen laskun kannalta lyhyempi kuin 1990-luvun lama ja paikkamäärät kääntyivät uudelleen nousuun lyhyemmän empimisvaiheen jälkeen. Kaikkiaan rekrytointia myös esiintyi melko runsaasti taantumassakin, mikä voi osin selittyä vuoden 2009 suurella eläkepoistumalla. Ammattien tasolla työpaikkamäärät laskivat kaikissa pääammattiryhmissä ja etenkin yksityisellä sektorilla ja alle 200 hengen työnantajilla. Teollisuus- ja kuljetustyön ammateissa koettiin voimakkaimmat avointen työpaikkojen määrien laskut. Vuonna 2009 avointen työpaikkojen määrät nousivat edellisestä vuodesta lähinnä eräissä provisiopalkkaisissa myyntitoissa, yrittäjäpaikoissa sekä yleislääkäreillä. Työ- ja elinkeinotoimistojen tasolla työttömien työnhakijoiden määrä nousi vuoden 2008 1,2:sta hakijasta vuonna 2009 1,9:ään hakijaan avointa paikkaa kohden. Toimistojen väliset erot olivat silti suuria, Helsingissä hakijoita oli paikkaa kohden vähiten. Suurista kaupungeista paikkamäärät laskivat odotettua vähemmän Oulun seudulla, Jyväskylässä, Vaasassa ja Kuopiossa, kun taas Tampereella, Espoossa ja Vantaalla avointen paikkojen määrät putosivat odotettua voimakkaammin. Työpaikkojen täyttö tehostui odotetusti taantumassa, avoinnaolon kesto lyheni kaikilla työpaikan täyttötavoilla vuonna 2009. Työhönosoituksen käyttö lisäsi erilaisia työpaikkojen ominaisuuksia voimakkaammin paikan nopean täytön todennäköisyyttä, lievemmin näin vaikuttivat myös alle kolmen kuukauden kestoinen työ sekä yli 200 hengen työntekijämäärä, muu kuin palkkatyö ja kaupunkimainen kuntatyyppi. Vuoden 2009 taantumassa työpaikkojen täytössä painottuivat aiempaa enemmän passiivisemmat täyttömenetelmät, ja näyttää siltä, että paikkojen täyttö painottui voimakkaammin työnantajien vastuulle TE-toimiston sijasta. Julkisen työnvälityksen näkökulmasta ”passiivisempien” täyttötapojen yleistyminen heikensi TE-toimistojen hakijoiden mahdollisuuksia työhönpääsyyn.

Lähteet

- Alho, K. (2010) Lama, rakennekriisi ja elvytys – näkökohtia toimialoittaisesta sopeutumisesta ja talouspolitiikan mitoituksesta talouskriisin jälkeen. Keskusteluaiheita nro 1215. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Alho, K. & Kiander, J. (2009) Työmarkkinoiden kehityksen kokonaistaloudellinen tausta ja lähivuosien sopeutuminen. Keskusteluaiheita No. 1198, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Alho, K. & Kiander, J. (2010) Työmarkkinat kriisissä ja sen jälkeen. Teoksessa Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (toim.) Kriisin jälkeen. Taloustieto Oy
- Davis, S. J., Faberman, R. J. & Haltiwanger, J. C. (2010) The establishment-level behaviour of vacancies and hiring www.philadelphiafed.org/research-and-data/publications/working-papers/ (viitattu 29.9.2010)
- Engström, P., Hesselius, P. & Holmlund, B. (2009) Vacancy referrals, job search and the duration of unemployment: A randomized experiment. IFAU Working Paper 2009:3 www.ifau.se (viitattu 29.9.2010)
- Farm, A. (2009) Unemployment and vacancies, Swedish Institute for Social Research (SOFI), Working paper 8/2009, www.sofi.su.se (viitattu 30.9.2010).
- Hainmueller, J., Hofmann, B., Krug, G & Wolf, K. (2009) Do more placement officers lead to lower unemployment? Evidence from Germany. IAB Discussion Paper 13/2009, www.iab.de (viitattu 29.9.2010)
- Heinonen, E., Hämäläinen, K., Räisänen, H., Sihto, M. & Tuomaala, J. (2004) Mitä on työvoimapolitiikka? VATT-julkaisuja 38, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki
- Layard, R., Nickell, S. & Jackman, R. (2005) Unemployment. Macroeconomic performance and the labour market. Oxford, Oxford University Press.
- Myrskylä, P. (2010) Taantuma ja työttömyys. Työ ja yrittäjyys 57/2010, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Helsinki
- Noll, S., Heckmann, M. & Rebien, M. (2009) Erscheinungsformen und Ausmass ungedeckter Arbeitskräftenachfrage in der Verlaufsperspektive. IAB Forschungsbericht 7/2009, www.iab.de (viitattu 29.9.2010)
- Pohjola, M. (1998) Investoinnit, talouden kasvu ja työttömyys. Teoksessa Pohjola, M. (toim.) Suomalainen työttömyys. Taloustieto Oy.
- Pohjola, M. (2010) Taantuman syvyydestä. Kansantaloudellinen aikakauskirja 3/2010.
- Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2010) Mistä olikaan kysymys? Johdanto ja yhteenveto. Teoksessa Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (toim.) Kriisin jälkeen. Taloustieto Oy
- Räisänen, H. (2004) Työvoiman hankinta julkisessa työnvälityksessä. VATT-tutkimuksia 107, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki
- Tuomaala, M. (2010) Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2009. TEM-analyyseja 22/2010, Työ- ja elinkeinoministeriö, http://www.tem.fi/files/26994/Tyovoiman_hankinta_toimipaikoissa_vuonna_2009.pdf (viitattu 30.9.2010)

Osaamisjärjestelmät – visiot ja todellisuus asiantuntijaorganisaation johtamisessa

**Paul Buhanist, Laura Hakala,
Erkki Haramo¹ & Kristiina Kantola²**

¹ Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu

² VTT, Organisaatiot, verkostot ja innovaatiojärjestelmät

.....

Johdanto

Osaamisen johtamisesta eli osaamisen kartoittamisesta ja suunnitelmallisesta kehittämisestä puhutaan enenevässä määrin. Osaamisen johtaminen on noussut keskiöön erityisesti puhuttaessa asiantuntijaorganisaatioista, joissa osaaminen mielletään usein keskeiseksi kilpailutekijäksi ja organisaation pääomaksi. Osaamisen johtamisen apuvälineeksi monissa organisaatioissa rakennetaan erilaisia tietojärjestelmiä osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen apuvälineeksi. Tämä näyttäisi olevan jopa jonkinlainen ”trendi” Human Resources (HR) -toiminnassa.

Aiemmassa tutkimuksessamme VTT:n asiantuntijaorganisaation johtamisesta (Buhanist ym. 2010) nousi esiin tietojärjestelmien ylikorostuneen roolin ja järjestelmäkeskeisyyden ongelma. Tietojärjestelmät toimivat monella tavalla hyvinä apuvälineinä kokonaisuuksien hallinnassa ja työtoiminnassa, mutta toisaalta myös lisäävät byrokratiaa ja jäykkyyttä. Tietojärjestelmien käytön lisääntyessä numeroihin perustuva johtaminen korostuu helposti. Numerojohtamisessa vaarana on se, että numerot eivät pysty välittämään kuvaa organisaation todellisesta toiminnasta. Kun numeroiden merkitys korostuu, unohtuu helposti organisaation kuunteleminen muiden keinojen avulla. Numeroiden vaarana on lisäksi todellisuuden hämärtyminen, kun numeroita luetaan faktoina.

Tässä tutkimuksessamme tavoitteena on tunnistaa tietojärjestelmiin liittyviä keskeisiä kehittämiskohteita sekä kartoittaa niiden kehittämiseen ja soveltamiseen liittyviä toimintatapoja. Tarkemmaksi käsittelyn kohteeksi olemme valinneet osaamistietojärjestelmät ja niiden kehittämisen. Tarkastelun kohteena on osaamisjärjestelmien rooli johtamisessa. Lisäksi tutkimme, millä organisaatitasoilla ja millä tavoilla osaamisjärjestelmän tuottamia tietoja tulisi kerätä, tulkita ja hyödyntää.

Tietojärjestelmät asiantuntijaorganisaatioissa

Tutkimuksemme kohdistuu nimenomaan osaamistietojärjestelmään. Tutkimuksessamme esiin nousseita kysymyksiä ja aihepiirejä käsitellään kuitenkin hyvin myös muita organisaatioiden tietojärjestelmiä koskevissa tutkimuksissa. Muun muassa kysymykset yhden ja samanlaisen tietojärjestelmän sopivuudesta kaikille organisaation tasoille, HR:n roolista tietojärjestelmien tuojana ja strategisena kumppanina ovat keskeisiä tarkastelemamme osaamistietojärjestelmän yhteydessä.

Wagner ym. (2006) käsittelee ns. "best practice" -tietojärjestelmiä yliopisto-tapaustutkimuksen perusteella. Johtopäätöksinä kirjoittajat esittävät, että kun tällaisia tietojärjestelmiä otetaan käyttöön koko organisaation tasolla, ne muokkaavat työn luonnetta. Information technology (IT) -järjestelmät asettavat rajoja organisaation tiedolle ja päätöksen teolle, sillä ne luokittelevat ja rajoittavat käytännöt ja työtavat sellaisiksi, jotka voidaan syöttää tietojärjestelmään. Havaintona tutkimuksessa oli, että myöhemmin tällaiset yhteiset ja yleiset käytännöt, jotka otettiin käyttöön tietojärjestelmän myötä, osoitettiin vääriksi ja korjattiin paikallisella tasolla. Kirjoittajat myös kyseenalaistavat best practice -tietojärjestelmien eettisyyden.

Myös Kallinikos (2004) käsittelee tietojärjestelmien, ja laajemmin Enterprise Resource Planning (ERP) -järjestelmien, vaikutuksia organisaatioihin ja niissä käyttäytymiseen. Kallinikos esittää, että ERP-järjestelmään sisäänrakennetut ja taustalla olevat oletukset rajaavat organisaation toimintaa. ERP ohjaa toimintaa prosessimaisemmaksi, rationaalisempaan suuntaan. ERP-järjestelmän mukaisesti toimittaessa unohdetaan, jopa tarkoituksella, innovatiivisuus, joka kytkeytyy intuitioon, kokeiluun ja improvisointiin, eli ominaisuuksiin, jotka ovat täysin vastakkaisia sääntöjen noudattamista vaativien tietojärjestelmien käytölle. Kallinikos toteaaakin, että ERP-järjestelmät ovat sääntöjä (regulation) eivätkä innovatiivisuutta edistävä teknologia. Davenport (1998) on tutkinut tietojärjestelmien käyttöönottoa suurissa yrityksissä. Hän esittää, että tietojärjestelmät eivät sinänsä ole hyviä tai huonoja, vaan niiden vaikutuksen määrää se, miten ja millä tavoitteilla ne otetaan käyttöön. Davenportin tutkimuksen mukaan huonoja tuloksia saadaan, kun järjestelmää ei räätälöidä yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Paikallisuus ja paikallisen erilaisuuden salliminen tulisi ottaa huomioon.

HR:n rooli tietojärjestelmien kehittämisessä on merkittävä. Usein HR on vahvasti mukana järjestelmän luonnissa, kehittämisessä ja ylläpidossa. Bell ym. (2006) tarkastelee HR:n roolin muuttumista tietojärjestelmien laajemman käyttöönoton myötä. Heidän mukaansa näyttäisi siltä, että tietojärjestelmät ovat vieneet HR:n roolia enemmän strategiseen ja liikkeenjohdolliseen suuntaan. Menestyvän HR:n tulee perinteisten HR-taitojen lisäksi olla myös hyvä business-puolella ja toimia muutosjohtamisessa. Tietojärjestelmiin liittyen HR-henkilöstön odotetaan teknologian hallitsemisen lisäksi keräävän dataa ja muuttavan sen strategisesti arvokkaaksi tiedoksi.

Asiantuntijaorganisaatioissa ihmiset ja heidän osaamisensa nähdään tärkeinä. Asiantuntijaorganisaatiot koostuvat nimensä mukaisesti asiantuntijoista, jotka ovat oman alansa erityisosaajia. Heidän tietotaidostaan ja kyvyistään koostuu organisaation osaaminen. Kärreman ym. (2003) havaitsivat tutkimuksessaan "trendipyrkimyksen", jossa yksilöitä käsitellään erilaisten tehtävä- ja osaamislukitusten mukaisesti luokiteltuina keskenään vaihdettavina, täysin toisiaan vastaavina. Täten yksilöitä voidaan siirtää sinne, missä resursseja tarvitaan. Heidän case-tutkimuksensa mukaan täten asiantuntijat saattavat joutua työtehtävään, joka esimerkiksi ei vastaa heidän kehittymistoiveitaan.

Osaamisjärjestelmiä käsittelee myös Ojala kirjassaan "Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu" (2008). Hän esittelee osaamisjärjestelmän, jossa yksilöt arvioivat nykyisen ja tavoiteosaamistasonsa määritellyistä osaamisista. Osaamiskartoituksen ja osaamisen arvioinnin vaikeuksia tai haasteita ei erityisemmin kirjassa nosteta esiin, ja case-esimerkeissä osaamisen johtamista käsitellään visio-, suunnitelma- ja toimeenpanotasolla, mutta käyttäjien käyttökokemuksia ei ole tutkittu. Myös Ericsson-konserniin kohdistunut tapaustutkimus (Hustad ym. 2005, Hustad ym. 2004) esittelee osaamisjärjestelmän suunnittelua tasolla, joka ei mene konkreettisiin käyttökokemuksiin. Hannula ym. (2003) on tutkinut suomalaisten suuryritysten osaamisen johtamista, mutta ei myöskään etene järjestelmän toimeenpanoa pidemmälle. Forsell nostaa case-tutkimuksessaan teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprojektista esiin myös mahdollisia haasteita, kuten tulevaisuuden osaamisen tunnistamisen vaikeuden, mutta ei kyseenalaista

osaamistietojärjestelmän käyttöä. Samoin vaikeudet osaamisjärjestelmään liittyen nähdään helposti (ylimmän johdon näkökulmasta) vain ”melko normaalina pidettävänä toimintatapojen muuttamiseen ja kehittämiseen liittyvänä organisaation hitautena ja muutosvastarintana” (Niinikoski ym. 2010).

Muun muassa edellä mainituista tutkimuksista nousevista kysymyksistä ja käytännön tarkastelujen yksipuolisuudesta johtuen tutkimuksemme osaamisjärjestelmistä pyrkii kartoittamaan koko organisaatiotason kokemuksia osaamisjärjestelmän käytöstä. Osaamisjärjestelmää tutkimme niin suunnitteluvaiheessa kuin järjestelmän käyttövaiheessa sekä tietojen syöttö- että tulkintapuolella, järjestelmien jatkokehitystä entistä käyttökelpoisempaan suuntaan unohtamatta.

Tutkimuksen case-organisaatio

Tutkimuksemme case-organisaatio VTT on hiljattain käynyt läpi organisaatiomuutoksen siirtyen matriisimaisempaan organisaatiomuotoon. VTT:ssä on silti myös merkkejä verkosto-organisaatiosta. Entistä linjaorganisaatiota vastaa Tutkimus ja kehitys (TK) -toiminto, ja VTT:n kaikkiaan 2 740 henkilöstä noin 2 000 työskentelee TK-toiminnossa. Se koostuu kuudesta teknologiajohtajien johtamasta klusterista, joiden alla on yhteensä 42 teknologiapäälliköiden johtamaa osaamiskeskusta. Osaamiskeskukset jakautuvat tiimeihin, joissa tutkimustoiminta projekteissa pitkälti tapahtuu. Tiimejä on kussakin osaamiskeskuksessa 3–7 kpl, ja niistä jokaista vetää tiimipäällikkö.

Hankkeet kohdentuvat Asiakasratkaisut (AR) ja Strateginen tutkimus (ST) -toiminnoille rahoitustyyppin mukaan. Asiakasratkaisut vastaa kokonaan ulkopuolisten tahojen rahoittamasta maksullisesta toiminnasta. Kustakin asiakastoimialasta vastaa asiakasjohtajan johtama asiakaspäälliköistä koostuva asiakastiimi. Strateginen tutkimus taas vastaa oma- ja yhteisrahoitteisesta toiminnasta ja se on organisoitu tutkimusjohtajien vetäviksi tutkimuskoordinaattoreista muodostuviksi ohjausryhmiksi. Asiakaspäälliköt ja tutkimuskoordinaattorit sijaitsevat päätoimisesti osaamiskeskuksissa ja muodostavat teknologiapäälliköiden kanssa organisaation keskijohdon. Keskijohdon ja tiiminvetäjien välinen työnjako vaihtelee merkittävästi riippuen mm. tiimien koosta ja osaamiskeskuksen homogeenisuudesta.

Valtion perusrahoitus kattaa noin 30 % VTT:n liikevaihdosta. Ulkopuoliset tuotot tulevat koti- ja ulkomaisilta yksityisen ja julkisen sektorin toimijoilta. Maantieteellisesti toiminta jakautuu eri puolille Suomea. Suurimmat toimipisteet ovat pääkaupunkiseudulla, Tampereella, Oulussa ja Jyväskylässä.

Osaamistietojärjestelmän käyttö aloitettiin VTT:llä keväällä 2009. Kyseinen tietojärjestelmä on siis varsin uusi, joten pidemmän ajan kokemuksia ja seurantadataa ei ole vielä kertynyt.

Aineiston hankinta ja menetelmät

Tutkimus tehtiin haastatteleamalla case-organisaation henkilöstöä vertikaalisena poikkileikkauksena, jotta kaikki organisaation tasot saatiin huomioitua. Haastatteluja tehtiin kaikkiaan 16. Ylimmästä johdosta haastateltiin kolmea henkilöä ja keskijohdosta viittä henkilöä. Alemman johdon ja tutkijoiden haastatteluja tehtiin neljä. Lisäksi haastateltiin HR-henkilöstöstä neljää eri tason henkilöä.

Haastatteluja varten tehtiin kysymysrungot semistrukturoidusti. Haastatteluissa painotimme haastateltujen omia kokemuksia työnkuvansa puitteissa osaamisen johtamisesta, kehittämisestä ja osaamisjärjestelmästä, joten kysymykset olivat luonteeltaan avoimia, ja pyrimme mahdollistamaan avoimen omin sanoin vastaamisen. Haastatteluihin valittiin pilotoinnissa mukana ollut organisaation haara sekä toinen järjestelmää vasta sen koko organisaatiolle esittelyn jälkeen käyttöönottanut haara.

Ensimmäisenä teemana haastatelluilta kysyimme näkemystä osaamisen johtamisesta case-organisaatiossa saadaksemme käsityksen järjestelmän roolista osaamisen johtamiselle. Haastatteluilla pyrimme kartoittamaan erityisesti sitä, kuinka haastatellut itse käyttivät järjestelmää eli sitä, millaiseksi työvälineeksi he kokivat järjestelmän omassa työssään. Pääpaino oli siis jo toteutuneella käytöllä ja mahdollisilla koetuilla hyödyillä ja ongelmilla. Lisäksi teemat suunnitteluvaiheeseen osallistamisesta ja toiveista mahdollisiksi kehityskohteiksi otettiin esille haastatteluissa. Suunnitteluvaiheen osallistaminen sisälsi mm. käyttäjien kuuntelemisen, heidän tarpeidensa kartoittamisen ja projektiryhmiin mukaan ottamisen jo ideointivaiheessa ennen järjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmän kehittäjien (HR-henkilöstön) osalla pääpaino oli enemmän järjestelmän visioinnissa, toteuttamisessa ja käyttökokemusten tulkinnessa.

Lisäksi saimme tukevaa ja havainnollistavaa materiaalia järjestelmän ominaisuuksista ja sen esittelyä. Haastatteluiden ja materiaalin sisällönanalyysillä jäsensimme alustavia teemoja, joista tärkeimmiksi nousivat järjestelmä strategiatyökaluna, huippuosaamisen kartoittaminen ja kehittäminen ja osaamisjärjestelmän käyttökelpoisuus (sisältäen mm. numerojohtamisen kysymykset ja osaamisen kartoittamisen, luokittelun ja arvioinnin vaikeuden.)

Tutkimustulokset

Hankeessamme haastattelimme sekä osaamistietojärjestelmän suunnittelijoita ja toteuttajia sekä sen käyttäjiä. Tutkimuksen alustava tulos on, että osaamistietojärjestelmien suunnittelussa ja käytössä tulee muistaa osaamisen numeroiksi muuttamisen monet vaikeudet. Osaamisen luokittelu ja arviointi (ja abstraktin osaamisen muuttaminen näin numerodataksi) eivät ole ollenkaan itsestään selviä rutiinitehtäviä. Lisäksi järjestelmän suunnitteluvaiheessa loppukäyttäjien toiveiden ja tarpeiden kartoitus näyttäisi osoittautuvan kriittisen tärkeäksi onnistumisen edellytykseksi. Näyttää myös siltä, että osaamisjärjestelmän toimivuus ja mielekkyys mm. strategiatyökaluna ja osaamisen hallinnan välineenä on vähintäänkin kyseenalainen. Keskustelun herättäjänä ja avustajana osaamisjärjestelmä puolestaan näyttäisi toimivan hyvin. Yhteenvedona tuloksistamme voidaan todeta, että osaamistietojärjestelmän suhteen visiot (mm. suunnitellut hyödyt ja käyttö) ja todellisuus eivät kohtaa, vaikka paikallisia hyötyjä onkin havaittavissa.

Aineiston sisällönanalyysin perusteella jaoimme havaintoja kolmeen kategoriaan. Osaamisjärjestelmän toimivuus vision mukaisesti mietitytti monia, erityisesti siitä syystä, että järjestelmän tavoitteet, käyttötarkoitus ja ajatellut hyödyt jäivät heille epäselviksi. Toiseksi järjestelmän esitettiin HR-visiossa olevan vahvasti strategiatyökalu, mikä ei kuitenkaan vastannut käyttäjien kokemuksia. Kolmanneksi järjestelmän mukainen osaamisen johtaminen näyttäisi antavan liian suuren painoarvon huippuosaajille ja jättävän huomiotta alemman tason osaajien synerginen osaamisen. Hyötyinä esiin nousivat osaamiskeskustelun lisääntyminen ja erilaiset paikalliset hyödyt.

Visiot ja todellisuus

Sekä tämän hankkeen haastatteluissa että teoriatarkastelussa kävi ilmi, että tietojärjestelmät koetaan tärkeäksi ja välttämättömäksi osaksi asiantuntijaorganisaation arkea. Tiedonhallinta, tiedon ”varastointi” ja organisaatiossa olevan tiedon hyödyntäminen tuntuisi olevan lähes mahdotonta ilman avustavia järjestelmiä. Hyödyiksi mainittiin myös se, että tietojärjestelmät mahdollistavat asioiden hoitamisen etätöinäkin sekä ne tuovat kaivattua systematiikkaa muutoin hajanaisiin käytäntöihin. Toisaalta nimenomaan osaamisen tietojärjestelmän hyödyt ja käyttötarkoitusten mielekkyys mietityttivät haastateltuja.

Tutkimuksestamme kävi ilmi, että käyttäjät kokivat suureksi ongelmaksi epävarmuuden ja epätietoisuuden siitä, mihin tarkoitukseen ja kenelle järjestelmä oikeastaan on kehitetty. Tämä koettiin ongelmaksi sekä järjestelmään tietoja syötettäessä että järjestelmästä saatua dataa tulkittaessa. Laajemmaksi teemaksi haastattelujen perusteella nousikin tietojärjestelmien ajatellun käyttötarkoituksen ja vision mukaisten suunniteltujen hyötyjen ja käyttäjien tarpeiden eriyvyydet. Näytti siltä, että *järjestelmän ideointi-, suunnittelu- ja luontvaiheessa lopullisia käyttäjiä ei ollut kuultu*. Tätä tuki myös se, että yhtenäistä, selkeää visiota järjestelmästä ei tullut esiin haastattelujen perusteella. Esille nousi monta eri tulkintaa siitä, mihin tarkoitukseen järjestelmä on rakennettu ja ketä se parhaiten palvelee.

Vastaavia tietojärjestelmiä koskevat tutkimukset eivät ottaneet kantaa järjestelmän käyttökelpoisuuteen käyttäjien näkökulmasta. (Ojala 2008, Hustad ym. 2005, Hannula ym. 2003, Forsell 2009). Niissä painopiste oli usein kehittämis- ja muutosprosessissa sekä tietojärjestelmän käyttöönotossa, mutta ei varsinaisen käytön ja toimivuuden tarkastelussa. Kuvaavaa on myös se, että toimimattomuus luokiteltiin organisaation muutoshitaudesta tai muutosvastarinnasta johtuvaksi, ei itse järjestelmän mahdollisista puutteista tai epämielikkäistä toiminnoista johtuvaksi (Niinikoski ym. 2010).

Järjestelmän kehittäjän (HR:n) vision mukaisesti järjestelmän ensimmäiset tavoitteet järjestelmälle olivat osaamisen saattaminen kirjoihin ja kansiin, osaamisen kehittymisen seuranta ja verkostoituminen. Tästä HR:n tarkentamia tavoitteita ovat:

- Kuvaukset tekevät näkyväksi VTT:n tulevaisuuden kannalta tärkeät substanssi-, yleiset ja johtamisosaamiset -> suunta osaamisen kehittämiselle
- Kuvaa, millaista osaamista erilaisissa tehtävissä tarvitaan
- Osaamisen arvioinnin kautta tunnistetaan vahvat osaamiset sekä osaamisen kehittämistarpeet
- Kuvaa karkealla tasolla osaamisen kehittymistä
- Tukee henkilöstösuunnittelua, esim. tietyn osaamisen ikärakenne, vaihtuvuus
- Tukee osaajien löytämistä VTT:n sisällä

Haastattelujen perusteella osaamistietojärjestelmän visio on ollut selkeä sen tekijöille, mutta ei käyttäjille. HR:n asettamien tavoitteiden lisäksi haastateltavat nimesivät muita tavoitteita järjestelmälle: se oli myynnin ja osaamisen markkinoinnin apuväline ja apuväline eri tehtävissä tarvittavien osaamisen suunnitelmalliseen, strategisten näkemysten mukaiseen kehittämiseen. HR:n vision mukaisesti osaamisjärjestelmä palvelisi kaikki johtotasot. Kiinnostava havainto haastatteluista kuitenkin oli, että lähtökohtaisesti kaikki johtotasot näkivät järjestelmästä olevan enemmän hyötyä muille johtotasoille kuin itselleen. Hyötyjä omallakin kohdalla nähtiin, mutta ne olivat yksittäisempiä asioita ja visioituja tavoitteita vähäisempiä.

Osaamisten saattaminen ”kirjoihin ja kansiin” saatiin tehtyä, kun järjestelmää edeltävää osaamiskartoitusta muokattiin järjestelmään sopivaksi. Kysymyksiä herättävät kuitenkin muun muassa osaamisten raekoko², organisaatiossa vallitsevat kolme rinnakkaista osaamisten määrittelytapaa (TK:n rakenne, ST:n osaamiskorit ja järjestelmän osaamiskartta), synergisten osaamisten puuttuminen kartalta sekä rinnakkaiset järjestelmät, kuten CV-pankki, jonne tutkijat voivat päivittää osaamisensa ajan tasalle pitkin vuotta.

Raekoko ei tuntunut palvelevan suoraan mitään johtotasoa. Alemmalla johtotasolla, ja esimerkiksi ST-toiminnossa, osaamisten raekoko tuntuu liian karkealta. Jotta osaamista ja osaajia voitaisiin hakea, tarvittaisiin tarkempia osaamista kuvaavia määritelmiä. Toisaalta ylin johto kaipaa tietoa vielä yleisemmällä tasolla eikä ole kiinnostunut tarkemmista yksittäisistä substanssiosaamisista.

Osaamistasojen arviointi tuottaa myös vaikeuksia substanssiosaamisten laajuudesta johtuen. Yhden substanssiosaamisen sisälle saattaa mahtua monta eri taitoa ja arvioitavaa kykyä. Tästä haastatelluille olikin herännyt kysymys siitä, mikä olisi paras tapa arvioida omaa osaamistaan. Tuleeko osaamiseen laittaa numero parhaimman kyseisen alueen yksittäisen osaamisen mukaan, vai kenties keskiarvo osaamisista sillä alueella? HR painottaa jokaisen omaa harkintakykyä numeroita laitettaessa, mikä varmasti onkin järkevää, mutta ei poista sitä seikkaa, että arviointien erilaisten toteutustapojen takia numerot eivät ole suoraan keskenään vertailtavia ja toisiaan vastaavia.

Tutkimme myös sitä, millä perusteilla ja kenen toimesta nykyiseen raekokoon on päädytty. TK-toiminto oli vahvasti mukana osaamisten määrittelyssä jo ennen kuin järjestelmän ominaisuuksista oli tietoa, ja teki omien tarpeidensa mukaisen osaamiskartan. Osaamisjärjestelmää tehtäessä HR-taholta tuli pyyntö yhdistää osaamisista ja vähentää niiden määrää. Tälle pyynnölle ei kuitenkaan osattu esittää selkeitä perusteluja mutu-tuntuman lisäksi. Suurempi määrä tuntui liian vaikealta hallita järjestelmän visioijien (eli HR:n) näkökulmasta. TK-toiminnon käyttäjät toteavat kuitenkin, että heille ei ole tarpeellista hallita koko osaamiskarttaa, vaan ainoastaan itselleen ja omalle työnkuvalleen relevanttia osa-alueita. Samoin ylempi johto katsoo vain tiettyjä otoksia esimerkiksi huippuosaamisalueilta, ei koko VTT:n kaikkia osaamisista. Näiden havaintojen perusteella voimme sanoa, että eri organisaatiotasojen käyttäjien tarpeita olisi tullut tarkemmin kartoittaa ennen järjestelmän toteutusta.

Tavoitteet järjestelmästä verkostoitumisen edistäjänä ja osaajien löytämisen apuvälineenä eivät vielä ole toteutuneet. Hakutoiminnot ja käytettävyys koettiin yleisesti hankaliksi. Muut keinot, kuten muilta kysytyt neuvot, sähköposti ja ihmisten tunteminen koettiin helpommiksi ja parempia tuloksia tuottaviksi. Samoin ns. ’kahden puhelun’ -periaate eli osaajan löytäminen kahdella puhelinsoitolla koettiin nopeammaksi keinoksi kuin tiedon etsiminen osaamistietojärjestelmästä.

Järjestelmän takana tuntui vallitsevan oletus siitä, että numeroarvioinnin teko on selkeää ja helppoa käyttäjille, kunhan se on ohjeistettu. Tätä ei kuitenkaan koettu niin helpoksi, eikä se näytä lähemmän tarkastelun jälkeen olevan yksiselitteistä tai mahdollista ohjeistaa aukottomaksi. Tasojen määrittelyt (1 noviisi–5 maailmantason guru) eivät ole itsestään selviä ja yksiselitteisiä, vaikka niistä sellaiset on yritettykin tehdä. Esimerkiksi 4- ja 5-tasoihin sidottu osaamisen jakaminen herätti kysymyksiä. Minkälaista osaamisen jakamisen tulisi olla, jotta se oikeuttaisi ylemmän tason osaajaksi? Muutenkin arviointi tehdään subjektiivisesti, paljolti henkilön omasta ja hänen esimiehensä näkökulmasta. Kuten muuhunkin itsearviointiin, myös

² Raekoolla tarkoitetaan osaamisjärjestelmään nimettyjen osaamisten laajuutta. Osa haastatelluista esimerkiksi koki, että raekoko oli liian suuri, sillä yksittäinen järjestelmään nimetty osaaminen sisälsi monta erillistä arvioitavaa osaamisaluetta.

tähän vaikuttavat esimerkiksi henkilön omanarvontunto, taipumus vaatimattomuuteen tai itsevarmuuteen. Vaikka keskustelu ja arviointi käydään numerot järjestelmään syöttävän esimiehen kanssa, subjektiiviset näkemykset pääsevät silti vaikuttamaan lopullisen numeron arviointiin. Lisäksi yleistä mittapuuta, johon verrata omaa suoritusta, on vaikea nähdä.

Osaamisjärjestelmän tavoite – näyttää vahvat osaamiset ja kehittymistarpeet – kyseenalaistettiin muun muassa siksi, että tällaisen järjestelmän koettiin olevan staattinen ja tiedon siten nopeasti vanhentuvaa. Järjestelmää kuvattiin hetkelliseksi katsaukseksi osaamisista, joka vanhenee jo ennen kuin seuraavan vuoden tiedot syötetään järjestelmään.

Järjestelmän takana näytti olevan myös oletus siitä, että järjestelmä itsessään ”tuottaa” luotettavaa numerodataa. Tämä sinänsä järkevältä kuulostava oletus sisältää kuitenkin tiettyjä vaaroja. Datan kalibrointi koko organisaation laajuudelta on vaikeaa. Esimerkiksi jos havaitaan huomiota herättävän korkeat tai matalat arviot tehnyt tiimi, kyse saattaa olla oikeasti huippu- tai matalan tason osaajista, tai vaihtoehtoisesti vain ”väärin” arviointia tehnyt joukko. Lopullisia tavoitetasoja ei ole määritetty, vaan tavoitteet muodostuvat lähitulevaisuudessa mahdollisesta saavutettavista numeroista, jolloin osaamisvajeet eli nykytilan ja tavoitetilan väliset erot eivät kerro todellista organisaation kehitystavoitetta. Lisäksi suuri otanta ja suuri raekoko usein keskiarvoistavat yhteenvetodatan, jolloin suurin osa esitettävistä numeroista pyörii kolmosen eli keskiarvon ympärillä. Lukujen tulkinta faktoina vääristää mahdollista päätöksentekoa. Jos desimaaliluvut muodostuvat toimintaa ohjaaviksi, on vaarana tulkita sokeasti suuremman vajeen omaavaa osaamista tärkeämmäksi kehityskohteeksi ja unohtaa miettiä substanssiosaamisten sisältöjä ja suhteutusta organisaation todellisuuteen.

Haastatellut kyseenalaistivat myös koko järjestelmän tuottaman tiedon tarpeellisuuden. Johtotason henkilöt korostivat olevansa ihmisten johtajia, eivätkä numerojohtajia. Poutanen (2010) sai tutkimuksessaan samanlaisia tuloksia. Hänen tutkimuksessaan johtajat kokivat HRM-järjestelmien tarpeellisuuden johtamistyökaluna kyseenalaiseksi muun muassa siksi, että järjestelmä ei pystynyt heidän mielestään kuvaamaan keskinäisiä riippuvuuksia ja keskusteluja, joita johtajien on tarpeellista nähdä ja käydä pystyäkseen toimimaan. Lisäksi Poutasen haastattelemat johtajat pitivät päätösten tekoa hyvin vaikeana järjestelmän tuottaman datan perusteella.

Osaamistietojärjestelmä strategiatyökaluna

Bell ym. (2006) kirjoittaa HR-henkilöstön roolin muuttumisesta liikkeenjohdollisempaan suuntaan, strategian toteuttajaksi. Saimme tutkimuksessamme hyvinkin samansuuntaisia tuloksia. HR-toiminto oli kokenut uudistuksen organisaatiomuutoksen myötä hieman ennen kuin osaamistietojärjestelmää lähdettiin kehittämään. HR-toiminto keskitettiin, kun ennen se oli ollut ”kentällä” enemmän hajallaan osana organisaation muita rakenteita. Osaamisjärjestelmän taustalla oli ylimmän johdon toive siitä, että osaamisen johtamiseen saataisiin systemaattisempi ote, mutta tarkempi visiointi ja toteutus ovat olleet HR:n.

HR:n rooli strategian toteuttajana korostuukin järjestelmän myötä. Visiona on, että järjestelmän avulla tunnistetaan osaamisen kehittämistarpeet ja saadaan suunta osaamisen kehittämiselle. Yksilötason osaamisen kehittämissuunta johtuu koko organisaation strategiasta, sillä ensinnäkin kehityskeskustelut käydään top-down-hierarkialla, jolloin kehittämistarpeet ”jalkautuvat” ylimmästä johdosta aina tutkijoihin saakka, ja toiseksi kehityskeskustelun ohjeen mukaisesti henkilökohtaiset kehittämistarpeet tulee johtaa organisaation strategiasta. Tämän vahvan strategiakytköksen jälkeen HR tarjoaa johdolle yhteenvetoja ja raportteja, joiden esittämät luvut ja graafit pohjautuvat suoraan strategiaan. Näin ollen nykytason ja tavoitetason välinen ”osaamisgäppi” olisi suoraan strategian mukainen kehittämiskohde.

Hienolta kuulostavan strategian jalkauttamisvision toteutuminen epäilyttää kuitenkin haastattelutulosten valossa. Ensinnäkin kiireiset aikataulut estävät kehityskeskustelujen käymisen hierarkkisessa järjestyksessä. Toiseksi haastatellut käyttäjät näkevät organisaation strategian liian yleisenä, että siitä voitaisiin johtaa yksilötason kehittämistavoitteita. Haastatteluissamme kävi ilmi, että osaamistavoitteet muodostuvat henkilön omista, henkilökohtaisista intresseistä ja kehittämishaluista, sekä käytännön (projektien) tarpeista. Näin ollen siis osaamisvajeet olisivatkin itse asiassa organisaation jäsenten ja tiimien kehittymistoiveiden ja -halujen mukaisia, eivät ylitason strategiasta johdettuja.

Voimme myös kysyä, onko edes mahdollista asettaa yksittäisille substanssiosaamisille tavoitetasoja numeroina sekä ennalta määrätä lukumäärä, joka tämän tason osaajia tarvitaan? Ja toisaalta, jos asetetaan keskiarvoinen lukuarvo tavoitetasoksi, esimerkiksi kolme, niin onko sama asia, jos osaajista puolet on 1-tasolla ja puolet 5-tasolla, kaikki 3-tasolla, tai tasainen jakauma osaajia kaikilla tasoilla?

Osaamisjärjestelmää visioidessa tavoitteeksi asetettu tulevaisuuden osaamisten ja osaamistarpeiden tunnistaminen sekä niihin vastaaminen ei toteudu. Järjestelmän osaamiskarttaan on syötetty ja lisätään vain osaamisia, joita organisaatiossa tunnistetaan olevan. Täysin uusia, mahdollisesti tulevaisuudessa tärkeiksi muodostuvia, mutta nyt vielä organisaatiosta puuttuvia osaamisia järjestelmä ei sisällä. Myös Forsellin (2009) tutkimuksessa havaintona oli, että tulevaisuuden suunnittelu järjestelmän avulla on hankalaa, ja sitä ei hänen tutkimassaan organisaatiossa ollut osattu tehdä.

Osaamisjärjestelmän osaamiskartasta puuttuvat myös organisaatiossa jo toteutuneet poikkitieteelliset osaamiset. Tämä johtuu mm. siitä, että osaamiskarttojen osaamiset on alun perin määritelty organisaation rakenteen mukaisesti, eli osaamiskeskukset ovat määritelleet ydinosaamisiinsa perustuen osaamiskarttansa, jolloin poikkitieteellinen osaaminen ei ole noussut esille. Järjestelmän avulla ei siis pystytty edes tunnistamaan kaikkea tällä hetkellä organisaatiossa olevaa osaamista. Kuitenkin poikkitieteelliset osaamiset koetaan yhdeksi organisaation tärkeimmäksi valttikortiksi tulevaisuudessa. Järjestelmän strategiaohjaavuuden tavoitteen kannalta onkin hälyttävää, että edes nykyisiä strategisesti tärkeitä osaamisia ei ole osattu nimetä. Edelleen voidaan siis kysyä, kuinka mielekästä on pyrkiä asettamaan organisaation laajuisia tavoitetasoja strategian kannalta merkittävillä osaamisilla, kun kaikkia osaamisia, edes tällä hetkellä olemassa olevia, ei tunnisteta järjestelmässä.

Järjestelmä ei tutkimuksemme havaintojen mukaan ole toiminut tehokkaana strategiatyökaluna eikä sen antama tieto ole vaikuttanut ratkaisevasti päätöksenteossa. Ensinnäkin johtajat korostivat mieluummin olevansa ihmisten johtajia, ja he painottivat ihmisten tuntemusta ja puheen merkitystä. Toiseksi tunnuttiin luotettavan vain tietoon, joka vahvasti jo tiedettyä tai ”mutu-tuntuman” tietoa. Se on tietysti luonnollista järjestelmän ollessa varsin uusi ja vielä kalibrointivaiheessa, mutta osoittaa silti sen, ettei järjestelmään tunnuta luotettavan. Tutkijat ja alempi johto eivät luota siihen, että heidän syöttämäänsä numerotietoa luetaan oikein ylemmillä tasoilla. Ylemmillä tasoilla puolestaan ei luoteta, että järjestelmän tuottama tieto olisi oikeaa, esimerkiksi että osaamiskeskukset olisivat vertailukelpoisia keskenään tai että käyttäjien tuottama tieto olisi luotettavaa. Tietty epäily ja keskustelun herääminen numeroiden pohjalta on toivottavaakin, mutta luottamuksen pula järjestelmään herättää kysymyksen siitä, tarvitaanko järjestelmää todella luokittelemaan ja tuottamaan tietoa ja raportteja, joihin kuitenkin etsitään vastaukset ja selitykset muuta kautta?

Hustad ym. (2004) esittävät, että osaamistietojärjestelmillä on potentiaalia lisätä strategisen osaamisen johtamisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mutta niissä on ongelmiansakin. Osaamiskartan ja osaamistasojen suunnittelun ja määrittelyn tulisi ottaa huomioon sekä globaalit että lokaalit tarpeet. Lisäksi tasapaino top-down-ohjauksen ja paikallista

innovatiivisuutta edistävän juostavuuden välillä on haasteellinen. Lisäksi järjestelmällä tulisi olla eri organisaatiotasojen hyväksyntä ja sitoutuneisuus.

Huippuosaaminen = huippuosaajat?

Osaamisjärjestelmää on jo käytetty viitos- eli huipputason osaajien etsimisessä ja kartoittamisessa. Huippuosaamiset, joita organisaatio tavoittelee erityisesti kärkiohjelmiinsa, määritellään kriittisen massan avulla. Kriittinen massa tarkoittaa sitä, että osaajia on riittävä lukumäärä riittävällä tasolla. Käytännössä usein huippuosaamisten kohdalla tarkastellaan huippuosaajien määrää. Huippuosaajat eivät kuitenkaan yksinään pysty takaamaan huipputason osaamisen olemassaoloa. Huippuosaamista voi ennemminkin olla myös kaiken tason osaajista koostuva sopiva tiimi, tai tiimi jossa ei edes ole yhtään huipputason osaajaa, silloin kun kombinaatio on sopiva. Tämä huipputason osaajien aseman korostaminen ja jalustalle nostaminen herättää melkoista hämmennystä.

Mahdollinen ”marjanpoiminta”-ilmiö eli parhaiden osaajien valitseminen ja houkutteleva pois sen hetkisestä tehtävästään toiseen projektiin koettiin uhaksi. Korkean tason osaajien siirtely ei tuntunut hyvältä, koska luonnollisesti tiimit haluavat pitää kiinni omista osaajistaan.

Huipputason osaajien korostuminen osaamista tarkastellessa mietitytti meitä laajemminkin. Onko organisaation kannalta mielekäästä ”poimia” osaajia ja siirtää heitä ryhmästä ja projektista toiseen? Toteutuuko siinä tiedon leviäminen mahdollisesti paremmin, kun huipputason osaaja pääsee jakamaan tietoaan laajemmalle? Vai rikkooko se tiimejä turhaan ja aiheuttaa negatiivisen ilmapiirin? Tapahtuuko sellaista? Suurimmaksi kysymykseksi nousi huipputason osaajien sopivuus automaattisesti tehtävään, johon vaaditaan kyseistä huippuosaamista. Ensinnäkään henkilö ei välttämättä ole siirrettävissä muiden projektien sitovuuden takia, ja toiseksi osaamismäärittelyt ovat niin laajoja, että samankin substanssiosaamisen sisällä saattaa olla esimerkiksi eri menetelmien osaajia. Oletuksena näyttäisi siis olevan se, että osaaminen on irrotettavissa osaajasta, jolloin sitä voidaan tarkastella joukkona eri tasojen numeroita. Osaajien näkeminen siirrettävinä palikoina, organisaation resurssikappaleina, on hyvinkin harhaanjohtavaa.

Lisäksi voimme kysyä, onko korkean tason osaaminen, kompetenssi, jota järjestelmä pyrkii kartoittamaan, automaattisesti sama asia kuin korkean tason suoritus? Sanghin (2004) mukaan näin ei ole, vaan kompetenssi on valmius hyvään suoritukseen, muttei riittävä tae sille.

Koettuja hyötyjä ja niiden rajoituksia

Systematiikan lisääntyminen järjestelmän käyttöönoton myötä koettiin positiiviseksi asiaksi. Kaikille samanlaisena näyttäytyvää järjestelmää ei koettu negatiivisena, vaan sen nähtiin alemmilla organisaatiotasolla lisäävän läpinäkyvyyttä. Ennen yksittäisiin Word- ja Excel-dokumentteihin kirjattujen osaamisarvioiden ja kehityssuunnitelmien sijaan nyt järjestelmällisesti kirjattujen, samaan paikkaan tallennettujen osaamisten arviointien koettiin olevan selkeä positiivinen asia. Tämän lisäksi systematiikka lisääntyi yhtenäistettyjen kehityskeskustelupohjien ansiosta, jotka ovat tietojärjestelmästä erillinen osa, mutta otettu käyttöön samanaikaisesti järjestelmän kanssa. Ne vaikuttavat paljon vahvaan systemaattisuuden lisääntymisen tunteeseen. Ylemmillä tasoilla systematiikan lisääntyminen näkyi hallinnan tunteen kasvuna. Nyt haluttaessa saatavilla on valmiita raportteja ja yhteenvetoja suoraan tietojärjestelmästä, eikä tietoja tarvitse lähteä kokoamaan ja ”arvailemaan”. Raporttien ja yhteenvetojen rajoituksista on keskusteltu aiemmin tässä artikkelissa, joten on selvää, etteivät ne varauksella ja ehdotta kuitenkaan toimi hallinnan ja esimerkiksi päätöksenteon välineenä.

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat osaamisten kartoituksen ja osaamisjärjestelmän mukaan tuomaksi hyödyksi lisääntyneen puheen osaamisista. Osaaminen on nyt nostettu keskiöön, mihin se monen mielestä kuuluikin, sillä osaaminen nähtiin yleisesti kaiken perustana. Kyseenalaista kuitenkin on, tarvittiinko keskusteluja ja puhetta lisäämään raskas järjestelmä, vai olisiko tämä hyöty voitu saavuttaa muillakin keinoin. Joka tapauksessa, lisääntynyt puhe koettiin hyväksi, sillä se suuntasi huomiota tärkeään asiaan, jota aiemmin ei ollut käsitelty samalla laajuudella.

Toinen puhetta ja keskustelua lisännyt asia ovat järjestelmästä saatavat raportit ja yhteenvedot. Ne toimivat keskustelun pohjana eri organisaation tasoilla, aina tiimeistä keski- ja ylempään johtoon. Raporteista saatavat kuviot konkretisoivat tiedettyä tietoa, ja tuovat sitä näkyväksi kaikille. Yhdessä tapauksessa yhteenveto esimerkiksi nosti esille tutkijoiden ja esimiesten eroavat käsitykset englannin kielen osaamisen tasosta.

Paikalliset hyödyt ja hyödyllisinä nähdyt kehitysmahdollisuudet koskivat pääosin skills-tyyppisiä osaamisia eli tietyn erityisosaamisen taitoja, esimerkiksi kielitaitoa, firmatuntemusta tai tietyn matemaattisen menetelmän osaamista. Pääosin osaamiset ovat kuitenkin määriteltyjä suurempia, abstraktimpia kokonaisuuksia, jotka sisältävät monenlaista osaamista. Tämä laajempi, HR:n sanoin sofistikoituneempi, määrittely nähtiin ongelmana monestakin syystä.

Muitakin paikallisia hyötyjä tuli ilmi, ja ne olivat lähinnä yksittäisiä tapoja käyttää järjestelmää hyväksi itse keksityin keinoin.

Yhteenveto

Osaamisen johtaminen nähdään tärkeänä asiana asiantuntijaorganisaatioissa, ja nykyään usein sen tukena käytetään tietojärjestelmiä. Tutkimme VTT:n osaamistietojärjestelmää visioiden ja käyttäjien kokemusten näkökulmasta painottaen tutkimusta järjestelmän toimivuudesta osaamisen johtamisen työkaluna asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimuksen havainnot osoittivat, että tietojärjestelmät eivät välttämättä täytä niille asetettuja odotuksia. Ennen osaamistietojärjestelmän käyttöönottoa tulisi tarkastella tarkemmin oletuksia, joihin järjestelmä perustuu. Esimerkiksi tulee miettiä, mitä kansainvälinen huippuosaaminen todella tarkoittaa ja millä mittareilla sitä on mielekästä mitata, tai miten luotettavaa henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun ja arviointiin perustuva numerotieto on ja kuinka mielekästä tällaista numerotietoa on käyttää strategiatyökaluna. Osaamisjärjestelmien käyttäjien tarpeet tulee kartoittaa hyvissä ajoin ja kattavasti ennen järjestelmän toteutusvaihetta, jotta vältytään organisaatioon sopimattomilta käytännöiltä ja järjestelmän toiminnoilta. Osaamisjärjestelmän käyttöä strategisena työvälineenä, strategian jalkauttajana ja tulevaisuuden tarpeiden varmistajan tulee harkita tarkoin, sillä sekä tämä tutkimuksemme että muut tutkimukset osoittavat, että tämä on hyvin vaikeaa, tai jopa mahdotonta.

Osaamistietojärjestelmä voi toimia osaamisen johtamisen apuvälineenä, kunhan sen tuottamaa tietoa osataan ja muistetaan tulkita huolella. Tulkinnessa kriittistä on huomioida järjestelmän ohella tuleva puhuttu tieto organisaation eri tahoilta, erityisesti alhaaltapäin tulevat signaalit ja kertomukset, kun osaamisjärjestelmä toimii johdon apuvälineenä. Dialogi organisaatiossa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti on tärkeää. Usein johtajat eivät kaipaakaan ensisijaisesti numerotietoa, vaan käyttävät sitä muiden tietolähteiden ohella. Tällöin järjestelmiäkään ei tulisi rakentaa niin, että niiden odotetaan tarjoavan valmista, oikean ja riittävän kuvan organisaatiosta antavaa numerodataa.

Tutkimuksemme osoitti osaamistietojärjestelmien käytössä monia käytännön ongelmia. Lisätutkimusta tietojärjestelmien ja erityisesti osaamistietojärjestelmien käytöstä tulisi tehdä, erityisesti koska tämänhetkinen tutkimus keskittyy pääosin tietojärjestelmien rakentamiseen ja toimeenpanoon, ei aitoihin käyttökokemuksiin.

Lähteet

- Bell, B., Lee, S. & Yeung, S. (2006) The Impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management* 45 (3), 295–308.
- Buhanist, P., Haramo, E., Kallio, K., Kostamo, T. & Talja, H. (2010) Moniäänisyyttä asiantuntijaorganisaation johtamiseen – Case VTT. Dialogi-hankkeen loppuraportti. VTT, Espoo. VTT Tiedotteita 2541. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2541.pdf>.
- Davenport, T. H. (1998) Putting the Enterprise into the Enterprise System, *Harvard Business Review* 76 (4), 121–131.
- Forsell, S. (2009) Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: Tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto, Johtaminen ja organisaatiot.
- Hannula, M., Kukko, M., Okkonen, J. & Yliniemi, T. (2003) Competence and Knowledge Management Practices in the Finnish Large-scale Enterprises. *Frontiers of e-business Research*. <http://www.ebrc.fi/kuvat/463-473.pdf>.
- Hustad, E., Munkvold, B. & Moll, B. (2004). Using IT for Strategic Competence Management: Potential Benefits and Challenges. *ECIS 2004 Proceedings*. Paper 53. <http://aisel.aisnet.org/ecis2004/53>.
- Hustad, E. & Munkvold, B. (2005) IT-supported competence management: A case study at Ericsson. *Information Systems Management* 22 (2), 78–88.
- Kallinikos, J. (2004). Deconstructing information packages – Organizational and behavioural implications of ERP systems. *Information Technology & People* 17 (1), 8–30.
- Kärreman, D., Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003) The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals, *International Studies of Management & Organization* 32 (2), 70–92.
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo, WSOY.
- Puotanen, H. (2010). Developing the role of human resource information systems for the activities of good leadership. University of Oulu, Faculty of Science, Department of Information Processing Science. Akateeminen väitöskirja.
- Sanghi, S. (2004). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. New Delhi, Response Books.
- Wagner, E., Scott, S. & Galliers, R. (2006) The creation of 'best practice' software: Myth, reality and ethics. *Information and Organization* 16, 251–275.
- Niinikoski, M., Lähteenmäki-Smith, K., Uusikylä, P., Haila, K., Eronen, A., Raivio, T., Pessala, P. & Vesa, J. (2010) VTT:n strateginen ja toiminnallinen arviointi. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 64/2010. Helsinki.

Toimittajan työ kirjoituskoneen naputtelijasta näyttöpäätteen ääreen. Hyvä tekniikka, paha tekniikka

Tiina Huokuna

Helsingin yliopisto, politiikan ja talouden tutkimuksen laitos,
yhteiskuntahistorian osasto

.....

Tämän artikkelin taustalla ovat lukuisat keskustelut toimittajakollegoiden kanssa. Olemme tavanneet aivan sattumalta kadun kulmassa ja ryhtyneet vaihtamaan kuulumisia. Tavanomaisten työkiirettä kuvaavien lauseiden jälkeen on siirrytty vakavampien työongelmien pariin. Usein on puhuttu kiireestä ja teknisistä ongelmista kiireen taustalla. Kysymys on toimittajista, mutta näistä samoista ongelmista puhutaan yleisesti tämän päivän työyhteisöissä.

Olen miettinyt tekniikan suhdetta toimittajan työhön kaksivaiheisena jaksena. Oletukseni on se, että näyttöpäätteet olivat toimittajien työssä menestys.³ Sen sijaan aika internetin jälkeen on ollut opettelua toimituksessa ja melko tuloksetonta pohdiskelua siitä, mihin suuntaan hankkeita pitäisi viedä. Miten päästä taloudellisesti tappiollisesta kierteestä?

Yllättävän usein vakavampi puoli näyttäytyy juuri nykytekniikan muodossa. Deadline on ehkä vielä ankarampi kuin aikaisemmin. Uutiset pitää kirjoittaa minuuttiaikataululla, koska muissakin toimituksissa tehdään niin. Juttu tehdään tiettyyn kloon tiettyllä sivulla. Aika-akseli on puristettu. Juttuja tehdään iltavuorossa limittäin. Yhtäkkiä kiireellisin niistä otetaan käsiteltäväksi, vaikka muita juttuja on tehty pitkin päivän mittaan, melkein valmiiksi. Priorisointia, mutta silti ahdistavaa. Toimittajat A, B ja C kertovat, kuinka ahdistavaa on istua aamun vuorossa yksin koko toimituksessa. Minulta, melkein ulkopuoliselta, vei kauan selvittää, mikä on ”suolakaivosvuoro”. Se on vuoro, jossa istutaan yksin tietokoneen ääressä. Ei voi lähteä edes vessaan, ellei saa tietokoneen ääreen tuuraajaa.

Artikkelin taustaksi

Artikkelini liittyy tutkimushankkeeseeni muuttuvasta toimittajaprofessiosta ja ammatin uusista sisällöistä, toimittajan työn muuttumisesta viime vuosikymmeninä. Tähän tekniset muutokset liittyvät olennaisesti. Työ on muuttunut voimakkaasti varsinkin vuoden 1995 jälkeen. Toimittajatyön ja koko journalistisen alan haltuunotto internetin eri vaiheiden laajentuessa on vielä kesken. Tutkimuskysymykseni on: miten toimittajan työ on muuttunut sinänsä näin lyhyenä ajanjaksona? Nykyisin 50-vuotias toimittajien sukupolvi todennäköisesti aloitti työnsä kirjoituskonetta käyttäen. Tämä taustoittaa muutoksen nopeutta.

³ Suomen Journalistiliitto, historiaprojektin yhteydessä tehdyt haastattelut 2002–2005.

Tutkimusmenetelmät

Varsinaisen tutkimuksen haastatteluaineistossa olen päätenyt narratiivisuuteen, tarinallisuuteen. Toimittajien kertomuksia aion eritellä myös grounded theoryn ideoin. Lähden siitä, että purettu teksti muodostaa uudenlaista hierarkisuutta. Tutkimusmenetelmäni ovat aineistolähtöisiä.

Artikkelini aineisto

Olen käynyt läpi Journalistiliiton historiaprojektin yhteydessä syntyneet haastattelut, Päivälehdien arkiston toimittajahaastatteluja ja organisoinut Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran kautta kyselyn toimittajan työstä. Kysely päättyi 31.12.2010.⁴

Olen käynyt läpi myös Päivälehdien arkiston toimittajahaastatteluja koskien työuraa ja sen keskeisiä vaiheita.⁵

Tutkimusprojektini aiemmasta osasta, Työsuojelurahaston stipendihankkeesta Kolme tapaa lähestyä digitaalista toimittajan työtä, olen tehnyt ison haastattelukierroksen Etelä-Suomen Sanomien toimituksessa, niiden toimittajien joukossa, jotka työskentelevät digitaalisen journalismin parissa. Olen koonnut kaksi taloustoimittajaryhmää ja kääntänyt osia Jyrkiäisen (2008) tutkimuksesta grounded theory -ideoin. Aineiston ristiriitaisuus kuvaa sekä mahdollisuuksia että uhkakuvia. Prosessi on hyvin keskeneräinen. Tietenkin se on, koska internet astui toimituksiin yli kymmenen vuotta sitten.

Tekniikka ei elä vain suhteessa toimittajien arkisessa työssä, vaan voisiko kirjoittaa, että tekniikka hallitsee tiedonvälityksen sisältöjä aikaisempaa enemmän. Paljon kielteisempi kuva yhdistelmästä journalismi, tekniikka ja talous on koottu Journalisti-lehteen 15/16.9.2010. Sanomalehtien ensimmäiset maksulliset kokeilut ovat lähdössä liikkeelle, mutta pioneereista esimerkiksi Keskisuomalaisen päätoimittaja Pekka Mervola on varauksellinen. Myöhemmin hanke peruttiin. Jos on näin varauksellinen, kannattaako edes yrittää? Pasi Kivioja Sanomalehtien Liitosta muotoilee asian vielä suoremmin: "Viisasten kiveä on etsitty 15 vuotta, mutta vielä sitä ei ole löytynyt."⁶

Sanomalehtien on vaikea keksiä ansaintalogiikkaa, koska ovat opettaneet lukijat ilmaisille sivuille. Journalismin tekijät ovat hämmentyneitä, miten tehdä uutta journalismia. Sanomalehtitalojen taloudesta päättäjät ovat hämmentyneitä. Lukijatkaan eivät osaa olla tyytyväisiä kasvaviin ilmaisiin aineistoihin. Toimittajien ammatti on epäarvostettu.

Viime vuosina on paljon puhuttu ja kirjoitettu journalismin murroksesta. Murroksesta on tullut klisee. Ilman todellista taustaa kliseetä tuskin olisi syntynyt. Olen kuunnellut erilaisissa tilaisuuksissa ja seminaareissa, kuinka asiaa käsitellään.

Timo Hytönen on tehnyt pioneerityönsä Käenpoika journalismin pesässä, kun hän kirjoittaa tekniikasta ja journalismista Yleisradiossa. Yksi näkökulma tulee monissa haastatteluissa siitä, kuinka ristiriitainen työ on uuden tekniikan värittäessä arkista työntekoa. Ristiriitojen näyttämö tulee paremmin esiin, kun se monien haastattelujen avulla tehdään läpinäkyväksi.⁷

⁴ Kysely toimittajan työn muutoksesta 1.4.-31.12.2010. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura (SKS).

⁵ Päivälehdien arkisto, toimittajahaastatteluja.

⁶ Journalisti 15/2010, 8-12.

⁷ Hytönen 2010.

Kuka muistaa kirjoituskoneen?

Toimittajien työ näyttöpäätteen ja internetin kaltaisia digitaalisia tiedonvälitystapoja käyttäen on lyhyt jakso journalismin historiassa. Internetin jakso journalismissa alkoi vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. Nykyisin noin 50-vuotias toimittajien sukupolvi on todennäköisesti aloittanut työnsä kirjoituskoneen ääressä. Vaikka ehkä prosessin voimakkuus, merkitys ja suuntakin on käynyt selväksi, aika on perin lyhyt esimerkiksi suomalaisen sanomalehdistön historiassa, joka alkoi vuonna 1771.

Kuka muistaa kirjoituskoneen? Ensimmäiset näyttöpäätteet tulivat toimituksiin 1970-luvulla. Uuteen vaiheeseen koulutettiin esimerkiksi Aamulehdessä 1980-luvun alussa toimittajia. Suuri osa toimittajista suhtautui uuden tekniikan tuloon neutraalisti tai varovaisen myönteisesti, yksinkertaistihan se käytännön työtä monella tapaa. Lisäksi työnantaja maksoi sen käytöstä jonkin verran.

Samaan aikaan oli myös Aamulehden kulttuuritoimituksen päällikön Erkki Lehtolan kaltaisia negatiivisesti uuteen tekniikkaan suhtautuvia toimittajia. Journalismista hänen mielestään katosi siinä siihen saakka ollut myyttinen vetovoima. Yksi alan auktoriteeteista oli sitä mieltä, että näyttöpäätteet tuovat työhön jonkinlaista tahraa, jota siitä ei enää saada pois. Aiheesta paljon kirjoittanut Lehtola kuvaa uutta vaihetta usein ”konemaailmaksi”. Kuvaavasti Lehtola kirjoittaa työpöydällään olevasta ”isosta mulkosilmästä”. Toinen on kone ja toinen hän itse, elävä ihminen, mutta vaihdetut katseet voivat Lehtolan kirjoittamana olla melkein todellisuutta, kuvata pahoja katseita koneen ja ihmisen välillä⁸.

Lehtola oli elävä esimerkki uuden tekniikan vastaisuudesta. Kun työtä näyttöpäätteen ääressä pienimuotoisella kurssilla opeteltiin 1980-luvun alussa Aamulehdessä, hän ei vain hiljaisesti kirjoittanut kritiikkiä vaan puhui kaiken aikaa uutta tekniikkaa vastaan. Hän esitti performanssina näyttöpäättekritiikkiä. Ulkopuolisen silmin näytti siltä, että hän ei välttämättä halunnutkaan oppia. Näkikö kokenut kulttuuritoimittaja muutaman vuosikymmenen eteenpäin? Teki mielessään ison kulttuurisen loikan? Suuri osa kulttuurituotteista kulkee ykkösinä ja nollina kaapelia myöten tai ilmassa eteenpäin. Samaan muottiin menevät musiikin lisäksi kuvalliset ja journalistiset tuotteet. Ehkä 2000-luvun ensimmäisten vuosien ylikansallinen kulttuurintuotanto oli nimenomaan sitä, mitä Lehtola piti viheliäisenä. Viheliäisyyden alkupiste oli toimittaja työnsä ääressä, näyttöpäätteen ääressä.

Lehtola muistutti lukuisissa ammattilehden pakinoissaan ja ainakin kahdessa teoksessa toimittajan ja koneen suhteesta.⁹ Jälkeenpäin olen monesti miettinyt nyttemmin jo edesmenneyttä Lehtolaa. Opettelu näyttöpäätteiden kanssa on ollut vasta alkua tähän vaiheeseen, jolloin internetin avulla toimiva journalistinen maailma on nopea, ehkä stressaava ympäristö, ehkä kaiken aikaa muuttuva niin, että huomisen työnteosta ei oikeastaan tiedä.

Miksi kaduilla käytyjen keskustelujen sävy on niin kielteinen? Täytyy muistaa, että Jyrkiäisen tutkimuksen mukaan toimittajat ovat perusteellisesta kritiikistä huolimatta hyvin tyytyväisiä ammattiinsa.

⁸ Lehtola 1997, 56.

⁹ Lehtola 1983 ja 1987.

Epätekninen toimittaja, teknistynvä ammatti

Miten vertailla yhden kriittisen kirjoittajan näkemyksiä 1980-luvulta ja tutkimuksessa esiin tulleita ison joukon näkemyksiä kaksi vuosikymmentä myöhemmin?

Yksi lähtökohta toimittajan tekemässä työssä on se, että työ on muuttunut teknisemmäksi, mutta toimittajat ovat keskimäärin epätekninen ammattiryhmä. Alalle on perinteisesti haluttu kiinnostuksesta yhteiskunnallisiin asioihin ja kirjoittamiseen. Toimittajia voi keskimäärin kuvata yhteiskunnallis-humanistisen ajattelutavan edustajiksi. Tekninen näkökulma on esillä. Insinööritoimittajia olen tavannut hyvin harvoin, vaikka olen tehnyt 20 vuotta toimittajan työtä. Olen työskennellyt jonkin aikaa myös Tekniikka & Taloudessa. Siellä insinöörejä oli melko vähän toimituksen kokoon nähden ja ennen kaikkea siihen nähden, että osa juttujen aiheista vaati syvällistä insinööriosaaamista.

Miksi insinöörit kovin vähän ovat suuntautuneet toimittajan ammattiin? Miksi numeroja ja kirjaimia päässä pidettävät ammatit ovat erilaisia? Miten toimittajan työstä sen sijaan on viime aikoina tullut teknisiä taitoja vaativa ammatti? Millaiselta näyttää toimittajan työ, joka monen osalta käy teknisemmäksi? Ehkä paljon kritisoitu kiire onkin alatason ongelma sille, että työtä tehdään yhä enemmän tekniikan ehdoilla? Sitä tekevät työssään ne, joilla on niukasti kiinnostusta tekniikkaan, ehkä huonot pohjatiedot siihen.

Jokainen alkua enemmän toimitustyössä ollut tietää, että osa toimittajista ei osaa käyttää kameraa tai sanelinta tai esimerkiksi nagraa, nauhuria radio-ohjelmille. Toimituksissa muistellaan aika ajoin naurussa suin, kuinka tärkeät valokuvat jäivät saamatta, kun filmirulla jäi jostakin syystä tyhjäksi tai jostakin syystä kameraan ei edes muistettu laittaa filmiä. Nämä epäonniset tekniikan harrastajat ovat nyt siirtyneet internetiin.

Jyrkiäisen tutkimus tuo esille tiettyjä toimittajan käytännön työn ongelmia, joiden taustalla on digitaalinen työn tekemisen malli.¹⁰ Ne eivät kuitenkaan ole aivan sellaisia, joita vastaan Lehtola on käynyt ripein ottein. Vai onko niin, että kaikki toimittajat eivät huomaa sitä, että kiireen tuoma pakko on vienyt mahdollisuuden kunnolliseen työntekoon. Osa sen huomaa ja tuo esille Jyrkiäisen tutkimuksen vastauksissa. Onko toisaalta niin, että ne uhat, joita Lehtola toi esille kirjoituksissaan, ovat tietyiltä osin toteutuneet? Taipuminen tekniikan tahtoon on tapahtunut sen verran hitaasti, että sitä ei toimituksissa käytännön työn yhteydessä huomata? Kaiken maailman kattava verkko, joka viihdyttää ja valvoo on kuitenkin todellisuutta. Tärkeät, tekniset vaiheet ovat vain kierrelleet eri mutkien kautta?

Kaikesta valittavat, tyytyväisiä kuitenkin

Tutkimukseen 2007 vastanneista 614 toimittajista yli neljä viidestä oli tyytyväisiä työhönsä. Erittäin tyytymättömiä oli vain muutama prosentti. Toimituksia nyttemmin hallitsevat koneet eivät ole ottaneet tilaa työn tekemiseltä niin paljoa, että epätasapaino olisi ahdistavan suuri¹¹. Kritiikkiä on kuitenkin tasaisesti ennen kaikkea työprosesseista, mutta myös tuotteista ja työsuhteista.

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että uusien työmenetelmien ja teknologioiden opettelu on enemmän positiivinen kuin negatiivinen asia.¹² Näyttää siltä, että aine toimii toimituksissa sittenkin paremmin kuin henki. Ilmapiiri ja johtaminen on keskeisiä parantamisen aiheita.¹³

¹⁰ Jyrkiäinen 2008.

¹¹ Jyrkiäinen 2008, 29.

¹² Jyrkiäinen 2008, 31.

¹³ Jyrkiäinen 2008, 34.

Neljännesvuosisata sitten oli vaikea kuvitella, että kirjoittamisen lisäksi yhden toimittajan pitäisi hallita radio- ja televisiotyö. Tekniikan muutokset ovat merkinneet ammatillisten raja-aitojen kaatumista. Tekniikan muutokset ovat omalta osaltaan vaikuttaneet professioon. Työn tekemisestä on tullut keskimäärin enemmän tekniikan vaatimukset huomioon ottavaa. Ison sanomalehden toimitus on ennenkin ollut osa lehden tekemisen teollisuutta. Painokone on saattanut olla toimituksen seinien takana. Lehden taitto ja esimerkiksi värisivujen sijainti oli monissa kohdin tekniikan sanelemaa. Tekniikka on viime aikoina astunut aikaisempaa enemmän koko työn tekemisen prosessin sisälle. Yksittäinen toimittaja on yhteydessä laajempaan tekniikan kokonaisuuteen. Virhe järjestelmässä saattaa koitua jokaisen osalle, missä vain, koska vain. Tekniikka on ottanut toimituksen prosessia enemmän haltuunsa, mutta onko toimittaja ottanut prosessia haltuunsa?

Onko niin, että kun digitaalisuus on journalististen ammattien lisäksi vallannut alaa niin monissa muissa yhteiskunnan ja liike-elämän toiminnoissa, sen irtiottaminen omana vaikutuksena on hyvin vaikeaa? Onhan myös näyttöpäätteiden tullessa 1970-luvulla niiden merkitys kokonaan toinen kuin internetin monenlaisten vaihtoehtojen käyttö vuosituhannen vaihteessa. Digitaalisten toimintojen lisääntymisen lisäksi on tullut niiden monenlaiset rinnakkaisuudet ja päällekkäiset palvelut. Kuinka moni tietokoneella pankkipalveluja käyttäessään miettii, mitä kaikkia osia on yhdellä käynnillä käytössä?

Digitaalisessa journalismissa ei ole kysymys vain journalismista. Se on yhteiskunnallista toimintaa, tekniikkaa ja liiketoimintaa, ainakin. Sanomalehtiä tehtiin kirjoituskoneiden aikana paljon aatteellispohjaisissa pienissä yrityksissä. Omistus oli hajautunut ympäri maakuntaa pieniin osiin. Onko digitaalisuus tehnyt mahdolliseksi nykyajan suuret ja tehokkaat lehtitalot? Digitaalisuus on ollut mahdollisuus katsoa muuta lehdentekoon liittyvää tekniikkaa ja palveluja? Mikä on uudistuksissa ollut edelläkävijä? Vaikka digitaalisuus on ollut keskeistä lehtien muutosprosessissa, se on vain pieni osa tiedonvälityksen uutta mallia hyödyntävässä kokonaisuudessa.

Digitaalisuus on ollut globaalisti muuttava voima. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämien on keskeistä. Tietokoneita voi käyttää kuten ennen, tekstinkäsittelyyn. Muutos syntyi professori Matti Pohjolan mukaan nimenomaan internetistä.¹⁴

Kiireinen, tekninen toimitus

Jyrkiäisen tutkimus on kooste siitä, mistä toimituksissa 2000-luvun alussa puhutaan, kiireestä. Kiire on yleisin tutkimuksen vastauksissa käytetyistä sanoista. Toimittajilla on ennenkin ollut työssään kiire ja se on syntynyt ainakin osittain ammatille ominaisista, usein kireistäkin aikatauluista. Deadline, jolloin jutun pitää valmistua viimeistään, on kuitenkin nähty myös hyvänä merkinä. Laiskat kirjoittajat eivät saisi ennen liuskoja ja nyt merkkejä valmiiksi ellei konkreettinen pakko ajaisi eteenpäin.

Korostuva kiire voi olla ilmiön kärki sille, että taustalla vaikuttavat monet tekniset muutokset, joihin toimittajien on sopeuduttava. Onko helpompi korostaa kiirettä kuin muita epämääräisiä ongelmia? Onko kiire sopivan yksinkertainen teema, kun teknisiin järjestelyihin toimituksessa yksittäisellä toimittajalla on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa? Kun tiukentunut työelämä tuottaa kiirettä melkein jokaiselle työpaikalle, on aikaisemminkin kiireisissä toimituksissa kiireen kokeminen helppo tuoda esille.

¹⁴ Pohjola, Talous & Yhteiskunta 4/2009, 4–7.

Internet valloillaan

Näyttöpäätteet toimituksissa oli tulkittava ratkaisuksi, jossa tekstit kirjoitettiin tietokoneen ruudulle, virheet korjattiin ja yleensä yksittäinen toimittaja oli vastuussa tekstinsä laadusta. Oikoluku onnettomia oikeinkirjoittajia varten jäi tässä vaiheessa pois.

Toisin on käynyt nyt, kun internet on päässyt valloilleen. Vai pitäisikö kirjoittaa, että internet on päästetty valloilleen, sillä mikään luonnonvoima se ei ole, vaikka sellaiselta se aika ajoin näyttää. Onko internetistä mediassa tullut painajainen, jonka aiheuttamaa ahdistusta toimituksissa valittavat itse tekijät, toimittajat. Internetin aiheuttamaa taloudellista tilannetta lehtitaloissa valittavat toimituksen johto ja yrityksen johto.

Journalistien lehti Journalisti pureutui numerossaan 15/2010 koko alan ongelmaan, eli talouden ongelmaan. Verkkoon tehty sisältö ei tuota taloudellista tulosta. Verkkolehdeä toimituksissa on tehty melkein 15 vuotta. Internetiin oli valtava innostus monella alalla, mutta innostus ei koskenut mediaa. Tällainen takamatka on ollut jollakin tavalla merkittävä, sillä sitä ei ole kurottu umpeen missään vaiheessa. Päinvastoin, lukijat ovat siirtyneet yhä enemmän ilmaisten verkkolehtien pariin. Esimerkiksi sanomalehtien levikit ovat laskeneet huomattavasti.¹⁵

Myöhäisen liikkeelle lähdön ja levikkien laskun lisäksi syksyllä 2008 alkoi näillä näkymin lyhyt, mutta dramaattisen syvä taantuma, josta ehdittiin sen pitkittyessä käyttää nimitystä lama.

Yhteenveto, ennustaminen

Tekniikka, pidetään sitä sitten hyvänä, pahana tai neutraalina ilmiönä, on oikeastaan yksi näkökulma kokonaisuudesta. Vedänpö okeasta narusta, kun kirjoitan tekniikasta? Kun ryhdyin tekemään tätä tutkimusta, keskustelun aiheeksi tuli luontevasti uutisten lukeminen joko aamun lehdestä vai verkkouutisista. Varsinkin ikääntyneemmät halusivat uutislehden aamiaispöytä. Kymmenen vuoden kuluttua työelämään ja tavallisesti lehdenlukokiinnostuksen ikään tulevat ne, jotka ovat ”syntyneet verkkoon”. Ovatko he valmiit pitämään sanomalehden puolia? Luultavasti eivät.

Internet on aiheuttanut jo mediavallankumouksen. Monet seikat Suomessakin ovat mielenkiintoisissa pisteissä. Miten esimerkiksi kehittyneemmät tavat tuottaa tietoa ja palveluja näyttävät minne mennään? Seuraako media aina vain perässä? Mediassa vaikuttavat monet seikat. Teknisistä ratkaisuista kiinnostava kysymys on, miten esimerkiksi taitto-ohjelmat kehittyvät?

Toimittajien kritiikki tekniikan käyttämisestä kohtaan on aitoa. Onhan se työelämässä jotakin, johon voi puuttua. Muuttuvat, kankeat ohjelmat ja toimintatavat ovat huono yhdistelmä kiireessä. Tekniikka sinänsä ei, näin päättelen monen mukaan, ole hyvää tai pahaa, mutta teknistyvässä ammatissa pitäisi tekijöiden mielipiteet ottaa paremmin huomioon.

Tietysti on syytä miettiä, minkä kokoinen asia tämä on alalle. Tekniikka on melkein jokaisen toimittajan työväline. Se on hiipinyt nykyiseen asemaansa hiljalleen. 35 vuotta sitten toimituksissa kuului kirjoituskoneiden rätinä. Nytkin työn ääni on paljon hiljaisempaa. Tekniikka on tullut enemmän osaksi työn kokonaisuutta, professiota. Ehkä siksikin siitä pitäisi puhua enemmän.

¹⁵ Journalisti 15/2010, 5.

Lähteet

Arkistoaineisto

1. Suomen Journalistiliitto, 100-vuotishistoriaprojektin yhteydessä tehdyt haastattelut. Suuri osa Journalistiliiton keskeisiä ammattiyhdistyshenkilöitä, samoin kuin toimittajia. Haastatteluista 45 kappaletta. Haastattelut on tehnyt Matti Santajärvi.

Haastattelut on tehty vuosina 2002–2005. Aineisto perustuu kuvauksiin lähinnä vuosista 1960–1990 toimittajien näkemyksiin ammattiyhdistysliikkeestä yleisesti, näkemyksiä keskeisiin ratkaisuihin, alan pidemmän aikavälin kehityslinjoihin, sekä keskeisiin henkilöihin.

2. Päivälehden arkisto, toimittajat kertovat haastatteluissa työstään, urastaan ja sen keskeisistä tapahtumista. Haastatteluja tehty 2009–2010 yhteensä 50 kappaletta.

Lisäksi aiemmin tehtyjä koko henkilökuntaa koskevia haastatteluja. Päivälehden arkisto, Perinneaastattelut 1984–2008. Haastatteluissa toimittajia ja valokuvaajia koskevia 32 kappaletta.

3. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran kautta kysely, jossa toimittajat kirjoittavat ammatistaan ja sen muuttumisesta. Keruuajankohta 1.4.–31.10.2010 (Liite Lehtiö kädessä, kannettava kinalossa, Toimittajan työn muutos, tutkimuskysely, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, kansanrunousarkisto).

Lehdet

Journalisti

Porttinen, K. (2010) Pieniä puroja, Journalisti 15/2010.

Marttinen, M. (2010) Sanomalehtien lukijamäärät laskussa, Journalisti 15/2010.

Talous & Yhteiskunta

Taimio, H. (2009) Lisää työn tuottavuutta tieto- ja viestintäteknologiasta, professori Matti Pohjolan haastattelu, Talous & Yhteiskunta 4/2009.

Opinnäyte

Hytönen, T. (2010) Käenpoika journalismin pesässä, Monimediaalisen uutisjournalismin mahdollisuus – tapauksena Yleisradion alueelliset uutiset, journalistiikan lisensiaattitutkielma, Jyväskylän yliopisto.

Kirjallisuus

Jyrkiäinen, J. (2008) Journalistit muuttuvassa mediassa, Journalismin tutkimusyksikkö, tiedotusopin laitos, Tampereen yliopisto. Sarja B 50/2008. (Käytössä laajempi verkkoversio)

Lehtola, E. (1983) Kovaa pumpulia. Journalistin muistikirjasta. Porvoo, Helsinki, Juva, WSOY.

Lehtola, E. (1987) Pisaratartunta, Arkipäivän journalismia. Porvoo, WSOY.

Lehtola, E. (1997) Missä on lehdistön paikat. Kirjoituksia sanoista ja maailmoista. Lehtola, J. & Seppälä, R. (toim.) Porvoo, WSOY.

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja sen mittaaminen

Maria Järnlström¹, Maarit Laiho² & Elina Niemelä³

¹ Vaasan yliopisto

² Turun kauppakorkeakoulu

³ PricewaterhouseCoopers

.....

Henkilöstövoimavarat kilpailuetuna

Resurssipohjaisen näkemyksen (resource-based view, RBV) mukaan yrityksen sisäiset voimavarat, kuten henkilöstövoimavarat (human resources, HR), voivat tuottaa kestäväää kilpailuetua (Barney 1991, Barney & Wright 1998). Henkilöstövoimavaroista lähtevä kilpailuetu voi perustua joko yrityksen inhimilliseen pääomaan (HC, human capital) tai henkilöstön jokapäiväisessä johtamisessa käytettäviin toimintatapoihin ja käytäntöihin (Wright ym. 1994, Gates & Langevin 2010). Arvioitaessa henkilöstövoimavarojen tuottamaa kilpailuetua huomio kiinnittyy sekä henkilöstöosaston että linjajohdon panokseen, koska ne toteuttavat käytännön henkilöstötyötä yhdessä. Näkemys siitä, että henkilöstöosasto ja linjajohto vastaavat henkilöstöjohtamisesta (human resource management, HRM) yhdessä (Purcell ym. 2003), luo myös erinomaisen mahdollisuuden tarkastella HRM:n organisaatiolle tuottamaa lisäarvoa kokonaisuutena.

Tarve mitata yrityksen eri osastojen tehokkuutta ja vaikuttavuutta kasvaa jatkuvasti (Tootell ym. 2009). Erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina kunkin toiminnon on tarvitsemiaan investointeja perustellessaan osoitettava niiden tuottama lisäarvo yrityksen tuloksellisuuden kannalta. Aikaisempi HRM-tutkimus on kuitenkin osoittanut, että on vaikea tietää mitä, miten, koska ja missä tulisi mitata, kun tavoitteena on selvittää HRM:n aikaansaama lisäarvo (Ulrich 1997, Huselid ym. 2005, Cascio & Boudreau 2008). Tässä valossa ei ole yllättävää, että mittaaminen on haasteellista, koska jo käsite itsessään on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Käsitteellisten ongelmien lisäksi ja ehkä osittain myös niiden vuoksi HRM:n tuloksellisuutta ei ole onnistuttu mittaamaan ja perustelemaan vakuuttavasti. Boudreau ja Ramstad (1997) ja Tootell ym. (2009) ovatkin todenneet, että henkilöstöosastolla ei ole samanlaisia valmiuksia osoittaa tuottamaansa lisäarvoa kuin yrityksen muilla osastoilla. Yritysten henkilöstöammattilaisia onkin kritisoitu viimeisimmän henkilöstökyselyn tuloksiin vetoamisesta, kun vakuuttavampaa olisi perustella tuloksellisuutta yrityksen ylimmän johdon arvostamien taloudellisten tunnuslukujen valossa (Becker & Huselid 2006). Näyttääkin siltä, että HRM-mittareihin ja mittaamiseen kokonaisuutena liittyy selviä kehittämistarpeita (Becker ym. 2001, Gates & Langevin 2010). Mittarien kehittämistä puoltaa myös Tootellin ym. (2009) huomio siitä, että epätarkoituksenmukaisten mittareiden käyttö voi johtaa kokonaisuuden kannalta epätarkoituksenmukaiseen toimintaan.

Henkilöstöjohtamisen mittaamisen käytännöistä tiedetään toistaiseksi verrattain vähän (Lawler ym. 2004). Tootell ym. (2009) ovatkin todenneet, että mittaamiseen liittyvien ongelmien syvällisempi ymmärtäminen ja mittareiden sekä mittaamisen käytäntöjen kehittäminen vaativat tarkempaa käsitystä yrityksissä sovellettavista toimintatavoista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten HRM:n tuloksellisuutta yrityksissä tulkitaan ja

mitataan. Tavoitteena on tarkastella 1) henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus- ja mittaamiskeskustelua, 2) mittaamisen sisältöä eli mittaamisen kohdetta ja 3) mittaamisessa käytettäviä työkaluja. Mittaamista tutkitaan sekä yritysten ylimmän johdon että henkilöstöjohtajan näkökulmasta.

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus

Marchingtonin ja Wilkinsonin (2008, 40) tuoreen määritelmän mukaan HRM kattaa kaiken ihmisten johtamiseksi tehdyn työn. Strategisen HRM:n (SHRM:n) ydinajatus puolestaan tulee hyvin esiin Wrightin ja McMahanin (1992, 298) klassisessa määritelmässä, jonka mukaan SHRM tarkoittaa suunnitelmallisia HR-toimenpiteitä ja -käytäntöjä, joiden tarkoituksena on mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Määritelmien keskeinen oletus on, että HR-käytännöt vaikuttavat positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen (Huselid ym. 1997). Tyypillisiä HR-käytäntöjä ovat työn kuvien analysointi, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, uuden henkilöstön perehdyttäminen ja koulutus, suorituksen arviointi, palkkaus, palkitseminen ja työsuhte-edut, viestintä sekä henkilöstön kehittäminen ja sitouttaminen (Dessler 2009).

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta voidaan Dyerin ja Reevesin (1995) mukaan tarkastella taloudellisten (esim. voitto, markkinaosuus), organisatoristen (esim. tuottavuus, laatu) tai henkilöstövoimavaroihin liittyvien (esim. asenteet ja käyttäytyminen, työtyytyväisyys ja sitoutuminen) indikaattorien avulla. Viime aikoina on kuitenkin tuotu vahvasti esiin, että olisi syytä keskittyä sellaisiin tuloksellisuusmittareihin, joihin henkilöstökäytännöt suoraan vaikuttavat (esim. Paauwe 2009). Tällaisia ovat muutokset henkilöstön asenteissa ja käyttäytymisessä sekä organisaatiotason tulosvaikutukset.

HRM:n ja organisaation tuloksellisuuden välistä linkkiä tarkastelevien tutkimusten määrä on valtava (ks. Paauwe 2009, katsaus aihealueen metatutkimuksista). Paauwen (2004) HRM-mallin mukaan HR-käytännöt vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen joko suoraan tai tiettyjen henkilöstötason tulosten (esim. työtyytyväisyys, motivaatio, pysyvyys, sitoutuminen) kautta. Tuloksellisuus syntyy siten, että tehokkaat HR-käytännöt ensinnäkin tuottavat laadukkaampaa henkilöstöjohtamista alhaisemmilla kustannuksilla (Ulrich 2007). Toiseksi, henkilöstön työasenteet ja -käyttäytyminen ovat tärkeitä tuloksellisuuteen vaikuttavia asioita (Guest 1997, Podsakoff ym. 2000). Henkilöstö havainnoi yrityksessä sovellettavia henkilöstökäytäntöjä ja -politiikoita ja kokee ne tietyllä tavalla. HR-järjestelmään liittyvät kokemukset ja havainnot puolestaan vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja toimintaan (Bowen & Ostroff 2004).

Wrightin ym. (2001) mukaan yrityksen inhimillinen pääoma ja erityisesti henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus sekä motivaatio tuottavat kilpailuetua. Inhimillinen pääoma viittaa henkilöstön tietämykseen, ammattitaitoon ja asenteisiin, jotka ovat yritykselle arvokkaita (Schultz 1961, Becker 1964, Snell & Dean 1992, Gates & Langevin 2010). HR-käytäntöjen ja -prosessien rooli on oleellinen, sillä ne vaikuttavat siihen, miten uutta henkilöstöä houkutetaan, miten se pidetään ja miten sitä kehitetään. Lisäksi käytännöt ja prosessit voivat vaikuttaa positiivisesti henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen, mikä puolestaan voi tuottaa tuloksellisuutta (Arthur 1994, Huselid 1995, Guthrie 2001, Wright ym. 2001). Delery ja Shaw (2001) ovat esittäneet, että HR-käytännöt vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja valtaistamiseen ja sitä kautta edelleen työvoiman tuottavuuteen sekä yrityksen tuloksellisuuteen. Combs ym. (2006) sen sijaan näkevät tuloksellisuuden syntyvän kilpailijoita paremmasta työtyytyväisyydestä, alemmasta henkilöstön vaihtuvuudesta, paremmasta tuottavuudesta ja tehokkaammasta organisatorisesta päätöksenteosta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka henkilöstöresurssit ja henkilöstökäytännöt yleensä pyritään erottamaan käsitteellisellä tasolla, ne kuitenkin liittyvät toisiinsa vahvasti, eikä niitä siksi aina ole helppo erottaa toisistaan. HRM määritelläänkin tässä tutkimuksessa varsin laajasti, jolloin siihen sisältyy sekä henkilöstöammattilaisten että linjajohdon tekemä henkilöstötyö (käytäntöjen suunnittelu, kehittäminen ja toteuttaminen). Näin ollen HRM viittaa niin yrityksen henkilöstöosastoon, henkilöstöjohtamisen käytäntöihin kuin henkilöstövoimavaroihinkin.

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaaminen

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisen juuret ulottuvat 1970- ja 1980-luvuille, jolloin alettiin puhua HR-laskennasta (HR accounting, HRA) (Paauwe, 2004). HRA viittaa henkilöstöresurssien ja henkilöstöosaston arvon määrittämiseen (Toulson & Dewe 2004). Kapean määritelmän mukaan HR-laskenta tarkoittaa menneen toiminnan tarkastelua lukuina (Neely 1998) tai henkilöstövoimavaroihin liittyvän tiedon tunnistamista, keräämistä ja välittämistä siitä kiinnostuneille tahoille (Flamholtz 1999). Laajemman ja käytetyimmän määritelmän mukaan (ks. Cascio 1991, Fitz-Enz 1995, Sveiby 1997, Toulson & Dewe 2004) tuloksellisuuden mittaamiseen kuuluvat rahamääräisten mittarien lisäksi myös ei-rahalliset mittarit (ks. Gates & Langevin 2010). Laajempi määritelmä mukailee ajatusta, jonka mukaan mittaamiseen tarvitaan tasapainoisempaa näkemystä, joka ottaa huomioon sekä pitkän aikavälin ajurit että nykyisen suoritustason. Käytännössä termejä HR-laskenta ja HR-mittaaminen on käytetty rinnakkain. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamiseen viitataan termillä HRM-mittaaminen, jota ovat viime aikoina käyttäneet mm. Paauwe (2004), Cascio & Boudreau (2008) ja Tootell ym. (2009). Lisäksi tässä tutkimuksessa sovelletaan edellä mainittua määritelmän laajempaa versiota.

HRM-mittaamisella on monia etuja (Gates & Langevin 2010). Mittaamisen avulla voidaan vahvistaa henkilöstöosaston profiilia, HR-päätöksentekoa, seurata mittareita ja raportointia sekä edistää muutoksia ja arvioida toiminnon taloudellisia vaikutuksia (ks. Flamholtz 1999; Paauwe, 2004). On esitetty, että henkilöstöjohtamista tulisi mitata henkilöstön arvon johtamisen (Fitz-Enz 1995), HR-tehokkuuden (Cascio 1991), inhimillisen pääoman (Hamel & Prahalad 1994) tai HR-investointien (Cascio & Boudreau 2008) käsitteiden kautta. Käytännössä mittaaminen kuitenkin koetaan vaikeaksi. Suurimmat vaikeudet liittyvät mittareiden sisältöön ja mittaamisen aikajänteeseen (Pfeffer 1997, Paauwe 2004, Van De Voorde ym. 2010). Inhimillisen pääoman aineettomasta luonteesta johtuen sen tuloksellisuutta on vaikeampi mitata ja perustella kuin esimerkiksi valmistuksen tai tavarantoimitusten tuloksellisuutta (Ulrich 1997). Näin ollen yleensä rajoitutaan mittaamaan sitä, mitä on helpoin mitata. Pfefferin (1997) mukaan mittaaminen on helpointa, jos sen liittyy toiminnon aiheuttamiin kustannuksiin (esim. HR-osaston henkilöstömäärä tai heidän palkkakustannuksensa, koulutuskustannukset). Kustannuksiin liittyvät mittarit eivät kuitenkaan kerro sitä, miten vaikuttavaa toiminta on tai mikä on sen tuottama lisäarvo. Tällaiset mittarit eivät myöskään tuota hyödyllistä tietoa yrityksen tuloksellisuuden parantamiseksi (Lawler ym. 2006). Lukumäärien ja kustannusten sijasta mittaamisessa olisikin syytä keskittyä strategisempiin asioihin (Lawler ym. 2006). Boudreaun ja Ramstadin (1997) mukaan yritykset, joissa HR-investoinnit on selkeästi yhdistetty strategiaan tavoitteisiin ja mitattu niitä vasten, ovat kuitenkin harvinaisia. Yritysjohdon vakuuttaminen HRM:n positiivisista tuloksellisuusvaikutuksista edellyttää siis mittaamisen käytäntöjen (Becker ym. 2001) ja mittareiden kehittämistä siten, että ne ovat yritysjohdon kannalta merkityksellisiä (Becker & Huselid 2006).

HRM-mittaamiseen on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja ja malleja (Yeung & Berman 1997, Boudreau & Ramstad 2003, Lawler ym. 2006, Beatty ym. 2007). Ulrich ja Brockbank (2005) tuovat esiin kaksi mittaamisen kohdetta: tehokkuus (efficiency) ja vaikuttavuus (effectiveness). Gatesin (2004) sekä Ulrichin ja Brockbankin (2005) mukaan

HRM-mittaamisen kirjallisuutta ovat perinteisesti hallinneet HR-käytäntöihin keskittyvät tehokkuusmittarit, joilla ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä tuloksellisuuteen. Esimerkiksi henkilöstöosaston tehokkuutta voidaan mitata tuottavuus- ja kustannusmittarein, kuten avointen tehtävien täyttämiseen kuluva aika, tai henkilömääräisin mittarein, jotka ilmaisevat kuinka tehokkaasti henkilöstöosasto suoriutuu hallinnollisista perustehtävistään (Lawler ym. 2004). Vaikuttavuuden mittaaminen sen sijaan keskittyy siihen, millaisia vaikutuksia HR-käytännöillä on henkilöstön osaamiseen, motivaatioon sekä asenteisiin ja lopulta organisaation taloudelliseen tulokseen.

HRM:n vaikuttavuus on laaja käsite, joka heijastaa moninaisia tarpeita ja toiveita (Huselid ym. 1997, Truss ym. 2002). Tsui ja Gomez-Meja (1988) ovat omassa mallissaan erottaneet linjajohdon ja henkilöstöosaston panoksen. Heidän mukaansa koko yritysjohdon tekemät päätökset ja toiminta vaikuttavat HRM:n kokonaisvaikuttavuuteen. HR-johdon toiminta puolestaan vaikuttaa sekä kokonaisvaikuttavuuteen että henkilöstöosaston vaikuttavuuteen. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että ns. perinteisiä HRM-mittareita (operationaaliset ja tehokkuusmittarit) tulisi kehittää (Yeung 1997) siten, että ne aidosti tarkastelisivat HRM:n tuottamaa lisäarvoa. Boudreau ja Ramstad (2005) esittävät, että myös ei-rahallisia suoritusmittareita tulisi soveltaa. Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että HRM-mittareita on tarpeen päivittää HR-lähtöisistä liiketoimintalähtöisemmiksi, käytäntökeskeisistä vaikuttavuuskeskeisemmiksi, menneisyyteen keskittyvistä tulevaisuuslähtöisiksi ja yksittäisiin HR-käytäntöihin keskittyvistä kokonaisuuteen keskittyviksi (Lawler ym. 2006).

Tuloksellisuusmittarit

Monet yritykset soveltavat mittaamisessa tasapainotettua tulokorttia (balanced scorecard, BSC) (Kaplan & Norton 1992, Ulrich 1997, Yeung & Berman 1997, Beatty ym. 2007). BSC:n alkuperäisen ajatuksen mukaan liiketoiminta on menestyksellistä silloin, kun se täyttää keskeisimpien sidosryhmien odotukset. Sidosryhmiä kuvataan asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien, innovatiivisuuden ja oppimisen (henkilöstönäkökulma) sekä taloudellisen näkökulman kautta. BSC sisältää taloudellisia (menneisyyden taloudellinen näkökulma) ja operationaalisia mittareita (tulevaisuuden taloudellinen näkökulma) ja tunnistaa sekä aineellisen että aineettoman varallisuuden merkityksen. Useimmista johtamiskirjallisuudessa esitellyistä tulokorteista näyttää kuitenkin puuttuvan strategiset, tulevaisuuteen keskittyvät mittarit (Huselid ym. 2005). Vastaavantyyppinen kuin BSC on ns. "value-based management" (Rappaport, 1998), jonka tavoitteena on yrityksen arvon maksimointi. Mallissa mietitään ne kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat arvoon. Tämän jälkeen näille kriittisille tekijöille kehitetään mittarit, joita seurataan.

BSC on omalta osaltaan innoittanut HRM-mittaamisen kehittämistä, koska HR-näkökulma ei siinä ole kovin vahvasti esillä (Maltz ym. 2003). BSC:stä onkin kehitetty useita sovelluksia (Ulrich 1997, Becker ym. 2001, Paauwe 2004, Huselid ym. 2005). Esimerkiksi HR-tulokortti (HR scorecard) (Ulrich 1997, Beatty ym. 2007) voidaan linkittää BSC:iin (Kaplan & Norton 1992). HR-tulokortti tarkastelee sitä, miten yritys tai henkilöstöosasto saavuttaa asiakastavoitteet (asiakastytyväisyys, markkinaosuus), sisäisten prosessien tavoitteet (kiertonopeus, laatu ja kustannukset) sekä oppimis- ja kasvutavoitteet (järjestelmät, organisaation käytännöt) suhteessa perinteisiin taloudellisiin mittareihin. Yeungin ja Bermanin (1997) keskittyessä organisatorisiin kyvykkyyksiin Becker ym. (2001) painottavat liiketoimintastrategian ja HRM:n välistä kytköstä ja tuovat esiin strategisia HR:n lopputuloksia. Nämä ajurit voivat olla joko suoritusajureita tai mahdollistajia (HR-käytännöt), jotka vahvistavat suoritusajureita (Paauwe 2004).

Tuloksellisuuden mittaaminen, ja siinä erityisesti HR-tulokortti, on yrityskohtaista (Becker ym. 2001). Näin ollen yleispätevien kaikille yrityksille sopivien mittarien rakentaminen ei ole mahdollista. Suurin osa HR-tulokorteista näyttää mittaavan ainoastaan HR-toimintojen ja

käytäntöjen olemassaoloa, jolloin niiden vaikutus henkilöstöön (HRM-tulokset) ja yrityksen tuloksellisuuteen (yritystason tulokset) jää kokonaan huomiotta. Esimerkiksi tuottavuutta voidaan mitata suhdelukujen avulla (tuotos/panos, liikevaihto/työntekijä, kustannukset/työntekijä, tuotetut yksiköt/työntekijä, voitto/työntekijä) tai innovatiivisuuden ja oppimisen kautta (miten henkilöstö kokee asiat, miten henkilöstö toimii, millainen on henkilöstön työtyytyväisyys, sitoutuminen, osaaminen, vaihtuvuus/pysyvyys sekä valitusten ja poissaolojen määrä) (Ulrich 1997). Prosessin osatekijöitä voidaan mitata vastaavasti (miten osasto suoriutuu tehtävistään, mikä on johtamisen laatu, innovaatioiden määrä, kiertonopeus, oppimistaso, yhtenäisyyden kokemus, oikeudenmukaisuuden taso). Saamastaan kritiikistä huolimatta (Cascio & Boudreau 2008) BSC näyttäisi olevan lupaava lähestymistapa myös henkilöstöjohtamisen mittaamisen kehittämiseen.

Huselid ym. (2005) väittävät, että yritysten ylimmältä johdolta puuttuvat työkalut, joilla mitata henkilöstön tuloksellisuutta tai linjajohdon roolia henkilöstön tuloksellisuudessa. Heidän kehittämänsä henkilöstötuloskortti (workforce scorecard), joka korostaa henkilöstön merkitystä yrityksen menestyksessä, perustuu osittain tasapainotettuun tuloskorttiin. Siinä liiketoimintastrategia, henkilöstöstrategia ja henkilöstöosaston strategia on operationalisoitu henkilöstötuloskortiksi. Näin ollen tuloskortti ottaa huomioon sekä henkilöstöosaston, henkilöstön että liiketoiminnan tulokset.

Sidosryhmänäkökulmaa pohjana käyttäen (Janssens & Steyaert 2009) Paauwe (2004) on rakentanut HRM-tuloskortin (ns. 4logic HRM scorecard), jossa jäsentyy moniulotteinen näkemys tuloksellisuuteen useiden sidosryhmien näkökulmasta. Sidosryhmät jaetaan kolmeen logiikkaan: strateginen (yrityksen hallituksen, toimitusjohtajan, osakkeenomistajien ja rahoitusinstituutioiden odotukset) keskittyy taloudelliseen rationaalisuuteen, ammatillinen (linjajohdon, henkilöstön, henkilöstöjärjestöjen ja henkilöstöammattilaisten kollegoiden odotukset) keskittyy henkilöstöosaston asiakassuuntautuneisuuteen ja sen tuottamien palveluiden laatuun ja yhteiskunnallinen (ammattiyhdistysten, ammattiliitojen, valtiovallan ja muiden intressiryhmien odotukset) painottaa moraalisia arvoja. Paauwe (2004) lisää vielä jakelulogiikan, joka pohjautuu kustannustehokkaaseen ketjutukseen eri toimijoiden kesken (henkilöstöosasto, linjajohto, ulkoistaminen, tiimit ja henkilöstön itsepalvelu eHRM:n kautta).

Menetelmät

Tutkimuksen empiirisessä osiossa fokusoidutaan tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta ja sen mittaamista sekä yritysten ylimmän johdon että henkilöstöjohtajan näkökulmasta. Erityisesti kiinnostuksen kohteena on mittaamisen sisältö eli mittaamisen kohde ja mittaamisessa käytettävät työkalut.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on laadullista. Koska tutkimuksen tavoitteena on kohdeilmiön ymmärtäminen, laadullisen aineiston kerääminen katsottiin tarkoituksenmukaisimmaksi (Merriam 1998). Laadullinen tutkimus mahdollistaa tilannekohtaisten tekijöiden huomioimisen, ja lisäksi se luo määrällistä tutkimusta paremmat mahdollisuudet kohdeilmiön teorian kehittämiseksi (Eisenhardt 1989, Yin 2003). Laadullisen tutkimusotteen perusteluna on myös se, että mahdollisten kohdeyritysten määrä on rajallinen (Bonoma 1985, Bryman 1989). Lisäksi tutkimuksen informantit lukeutuvat vaikeasti saavutettavaan yritysten ylimpään johtoon (Welch ym. 2002).

Tutkimuksen aineistonkeruu lähti liikkeelle siten, että 20:tä Suomessa toimivan pörssiyhtiön henkilöstöjohtajaa lähestyttiin kirjeellä, jossa tiedusteltiin vastaanottajan kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin suuryrityksiä, koska niissä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisen oletettiin olevan ajankohtaisempi kysymys ja mittaamiseen liittyvien toimintatapojen kehittyneempiä kuin pienemmissä

y yrityksissä. Muistutuskirje lähetettiin pari viikkoa myöhemmin sähköpostitse. Tämän jälkeen kysyttiin samojen yritysten ylimmän johdon halukkuutta osallistua tutkimukseen.

Aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin (Easterby-Smith ym. 1991). Tutkimusaineisto koostuu 14 henkilöstöjohtajan sekä 6 ylimmän johdon edustajan haastattelusta. Haastateltavat edustavat 12 suurta Suomessa toimivaa yritystä eri toimialoilta. Useimpien haastateltavien koulutustausta oli kauppatieteellinen (12/20). Haastateltavista 12 oli naisia. Haastatteluteemat (mm. henkilöstötoiminnon rooli, HR-strategia, henkilöstövoimavarat, tuloksellisuuden mittaaminen) lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Haastateltaville taattiin sekä heidän henkilöllisyytensä että edustamiensa yritysten salassapito. Haastattelut tehtiin suomeksi vuonna 2007 ja ne kestivät 60 minuutista 90 minuuttiin. Kukin haastattelu tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

Kattavan yleiskuvan saamiseksi aineiston analyysi aloitettiin haastattelumateriaalin huolellisella lukemisella. Tämän jälkeen tutkijat analysoivat aineistoa itsenäisesti, jonka jälkeen analyysin tuloksia verrattiin, ja ne koottiin yhteen. Tutkimuksessa käytetyn tutkijatriangulaation, jossa useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä (Patton 2002), etuna on sen tuottama laajempi näkemys tutkimuksen kohdeilmiöstä (Eskola & Suoranta 2005). Seuraavassa luvussa esitettävien tutkimustulosten havainnollistamiseksi ja tehtävien johtopäätösten perustelemiseksi esitetään suoria lainauksia haastatteluista (Andersen & Skaates 2004).

Tulokset

Mittaamisen kohteet luokiteltiin HR-osaston mittareihin (ml. HR-käytänteet), HRM-tulosmittareihin ja yrityksen tulostulosmittareihin. Pääpaino mittamisessa oli henkilöstöosastoon liittyvissä asioissa ja HRM-tuloksissa (esim. sitoutuminen). Tulostulosten lopussa esitetään käytetyt mittausvälineet.

Henkilöstöosasto

Mittaaminen näyttää olevan varsin akuutti teema yrityksissä ja haastatteluvastaukset viittasivat siihen, että mittaminen edistyy vaiheittain. Monessa yrityksessä oli ryhdytty miettimään mittamista uudessa valossa. Tarve mittamisen uudistamiselle näyttäisi kuitenkin tulevan henkilöstöosaston omasta aloitteesta tai halusta linkittää henkilöstöosaston mittaminen vastaavatyypiksi koko yrityksen tuloksellisuuden mittamisen kanssa. Mittamista tapahtuu eri organisaatiotasolla, joten mittarit eivät aina ole täysin samat, vaikka mittamistapa voi olla varsin yhdenmukainen eri liiketoimintayksiköissä. Seuraava henkilöstöjohtajan sitaatti tuo esiin mittamisen haasteita:

”Ei se (mittaaminen) ole niin tehokasta kun sen pitäisi olla. Siellä on tiettyjä mittareita, mutta ne ei mittaa oikein HR:n onnistumista. Ne mittaa ehkä meidän asiakkaiden, henkilöstön tilannetta. Perinteisiä headcountia, koulutuspäivät, kehityskeskustelujen kattavuus (performance), vaihtuvuus. Mutta se, että olis oikein mittarit siihen miten HR toimii, niin sitä ollaan kehittämässä paraikaa. Jotain mitataan jossain päin...että saatais tasalaatuinen eri puolille. Mitä ne mittarit on ja systemaattinen keräys, se on työn alla.”

Haastatteluissa tuli hyvin esiin se, että mittamiseen ja mittamistarpeisiin vaikuttavia näkökulmia on useita. HR-osaston onnistumista voidaankin arvioida näiden eri näkökulmien avulla, esimerkiksi henkilöstöjohtajalle asetettujen tavoitteiden toteutumisen kautta. Hän puolestaan valuttaa tavoiteasetannan koko HR-organisaatioon. Myös eri sidosryhmien merkitystä mittamisessa tuotiin esiin, ja ne korostuvat erityisesti, jos halutaan olla

huippuluokan henkilöstöosasto. HR:n sisäisistä sidosryhmistä mainittiin työntekijöiden, johdon ja luottamusmiesten näkökulmat. Yksi johdon edustajista kuvailee tilannetta seuraavasti:

”Ja HR:ää voi arvioida niin monelta kannalta. Sitä voi arvioida johdon kannalta tai henkilöstön kannalta ja mun mielestä molemmat näkökulmat pitäis ottaa huomioon. Jos haluaa olla todella huippuluokan HR-funktio.”

Haastateltavat mainitsivat myös ulkoisia sidosryhmäsuhteita (esim. sijoittajat, asiakkaat), jotka sisältävät yleiset raportointitarpeet esimerkiksi keskusliitoille, toimintakertomuksiin ym. tahoille. HR:n rooli (operatiivinen HR vs. liiketoiminta HR) ja HR:n organisoituminen (globaali/lokaali,) puolestaan vaikuttavat siihen, minkä tyyppistä HR-informaatiota tarvitaan. Esimerkiksi tarve mitata globaalisti tuo omat erityispiirteensä mittaamiseen. Henkilöstöjohtajat tiivistävät seuraavasti:

”Meillä on konsernitason mittarit, esim. talent management; meillä on siellä operational-mittarit jotka kertoo paljonko koulutuspäiviä per hlö ym. 3–6 päivää, sillä ei oo kauheasti tekemistä sen osaamisen kehittymisen puolesta. Strategiset mittarit; esim. johtamiskoulutuksesta; montako sieltä on esim. ylennyt. Mitataan tavallaan strategisesti oikeita valintoja. Me jaetaan aina kahteen osaan ne mittarit: Toinen on perusmittari erilaisia raportointeja varten; montako päivää koulutettu; paljonko investoitu. Yksiköissä saattaa olla lisämittareita sitten, jos se nähdään tärkeäksi, mutta ne raportoidaan sinne.”

”Sitten jotkut elinkeinoelämän keskusliitot ja muut kyselee niitä. Joskus tietysti sijoittajat kyselee niitä. Laaditaan vuosikertomuksia ja koska jos ei niitä siellä oo, niin sitten joku alkaa kyseleä.”

Mittareita voidaan luokitella eri tavoin, esimerkiksi operationaalisiksi tai strategisiksi, riippuen siitä tarkoituksesta, miksi mitataan. Raportointitarpeita ajatellen pelkät operatiiviset arvot (koulutuspäivät) voivat olla riittäviä, kun taas yrityksen omiin tarpeisiin mittaamiselta vaaditaan strategisempia mittareita (ns. vaikuttavuusmittarit). Haastateltavat toivat esiin, että he keräävät paljon ns. perinteistä HR-dataa, kuten tilasto- ja tai muuta operatiivista tietoa (esim. henkilöstömäärä, ikärakenne, koulutuspäivät) nimenomaan raportointeja varten.

Raportointityyppisellä tiedolla on hyvin vähän informatiivisuutta henkilöstöosaston tuloksellisuutta ajatellen, mikä tuli esiin myös haastatteluissa. Joskus kuitenkin mittaaminen jää tälle tasolle. Yleisesti kartoitetaan esimerkiksi koulutuspäivien lukumäärää. Jatko-analyysit ja -kehittely kuitenkin mahdollistaisivat tiedon laajemman hyödyntämisen henkilöstöosaston tarpeita ajatellen. Tämä voitaisiin tehdä esimerkiksi muuttamalla mittari ns. strategiseksi mittariksi (HR-KPI). Liiketoimintayksikön kasvu ja kannattavuus, ja näiden tukeminen nähdään lopputavoitteena, johon strategisesti toimiva henkilöstöosastokin pyrkii. Henkilöstöjohtaja tiivistää tilannetta seuraavasti:

”Meillä on pikkasen vaiheessa tämä. Yritimme kolme vuotta sitten löytää yhteisiä KPI:tä, joita voitais johdonmukaisesti käyttää juuri HR-toiminnan onnistumisen suhteen...osoittautui vaikeaksi asiaksi, koska mittaustavoissa oli eroja eri toimintojen kesken. Mä oon sitäkin poimimassa uudestaan tähän...Viimekädessä se tulee siitä liiketoimintayksikön kasvusta ja kannattavuudesta se onnistuminen. Tää tulos mitä tehdään, koska nähdään että ollaan tukemassa sitä, niin silloin pitää katsoa sitä onnistumistakin siitä näkökulmasta. Miten tietyt erillisprojektit on saatu vietyä läpi.”

Myös paine kustannustehokkuuteen edellyttää HR-kustannusten ja HR-käytäntöjen seuraamista, mikä nousi lähinnä esiin henkilöstöjohtajien keskuudessa. Kuitenkin vain harva henkilöstöjohtaja mainitsi erikseen henkilöstöosaston kustannukset tai tuottavuusmittarit,

jotka ovat yleisesti käytössä tuotannossa tai rahoituksessa. Sen sijaan haastatteluissa mainittiin, että osa HR-mittareista tulee suoraan palvelukeskuskonseptista, jossa korostuu erityisesti kustannustehokkuus ja hyvän tietojärjestelmän toimivuus. Kustannustehokkuusvaatimus onkin muovannut organisaatioita uusiin toimintarakenteisiin, mikä samalla mahdollistaa HR:lle strategisempaa roolia. Uudet organisoitumismuodot tuovat lisähaasteen mittaamiselle; mitä, missä ja millä tavoin tulisi mitata. Esimerkiksi rekrytointiprosessissa on hallinnolliset rutiinit, jotka voidaan ulkoistaa tehokkuuden aikaansaamiseksi ja kustannusten säästämiseksi. Seuraavat henkilöstöjohtajien kuvaukset korostavat tehokkuuden ja kustannussäästöjen varmistamista:

"Yksi on HR-toiminnon kustannukset."

"Jos ajattelee tätä meidän mallia, niin silloin tietysti aika moni niistä tällaisista hallinnollisten prosessien tehokkuudesta tulee ikään kuin siinä palvelukeskuskonseptissa."..."Koska ne on taas sitten palvelukeskuksen tällaisia key performance indikaattoreita, että kun se rekrytointi laitetaan liikkeelle, niin koska se prosessi on viety läpi ja toki ne sieltä löytyy kaikki."

"Mutta tässä ajattelumallissa katotaan kaikki prosessit niin, että rekrytoinnissakin on suuri määrä hallinnollista työtä"...."Vaikka sitten sen sisällön neuvottelu toki on jotain muuta kuin rutiinia, mutta eli niin kun rekrytointikin katotaan läpi, että mikä siinä oikeastaan on sitä ydintä ja mikä sitten voidaan ulkoistaa ja kaikki toiminnot tällä tavalla... Että jos sä olet tehnyt kuitenkin pitkää ja täyttä päivää vääntänyt koko ajan sitä hallinnollista työtä, niin ethän sä niin kun sen ohella rupea sitten yhtäkkiä sitten myös strategiseksi."

Mitattavista HR-prosesseista mainittiin mm. rekrytointi, resurssien allokointi, palkitseminen, koulutus ja kehittäminen sekä suorituksen arviointi. Esimerkiksi jo mainittu kustannustehokkuus rekrytointiprosessissa herätti keskustelua haastateltavien joukossa. Vaikka prosessista on mahdollista ulkoistaa ns. hallinnollinen rutiini kustannussyistä, rekrytointiprosessi sisältää silti strategisesti tärkeitä elementtejä, joita ei ulkoisteta. Prosessin tehokkuus ja onnistuminen rekrytoinnissa voivat siten olla myös ristiriidassa keskenään. Kustannustehokkuuden hyöty voi ulottua ainoastaan tiettyyn pisteeseen saakka. Järkevä toiminta pitäisi olla mahdollista tehokkuuskriteereistä huolimatta. Haastateltavat (toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtajat) kuvailevat seuraavasti kustannustehokkuutta:

"Meillä on aika tiukat tavoitteet näistä kustannuspuolella, että HR, mä oon hiukan sitä kritisoinu, koska mun mielestä HR ei oo kustannus, vaan se on osa tätä liiketoimintaa, että mitä meillä joku HR-kustannus on liiketoiminnasta, niin se on itse asiassa, mä en sitä edes seuraa. Tai mitkä meidän rekrytointikustannukset on per vuosi. Perhana me otetaan, jos meidän pitää ihmisiä palkata niin niitä palkataan. Se maksaa sen minkä maksaa. Ja tää on vähän samanlaista asiaa, että kuitenkin puhutaan prosentin osista liikevaihdossa, niin se ei oo relevanttia. Että jos siellä lähdetään säästämään niin, että se toiminta kärsii, niin sillen sä säästät väärässä paikassa."..."Niin ja jos sä teet HR:ssä asiat oikein, niin sillen säästöt on paljon isompia kokonaisuuden kannalta, se on kuitenkin yks osa kokonaisuutta."..."Et se, että mikä on HR-kustannus, että onko se puoli prosenttia vai 0,4 % liikevaihdosta kaikkine järjestelmineen, niin ei se oo se mittari."

"Nyt mulla on semmonen kun 'time to recruitment', koska se sopii tän vuoden teemaan, jolla me mitataan sitä, että siitä päivästä lähtien, kun me ollaan pantu ilmoitus ulos, kauanko kestää. Mä oon pannu siihen määrätyn ajan minkä saa kestää eri tehtäviin. Ja sit seurataan sitä, että montako päivää me ollaan nopeempia tai hitaampia ja jos me ollaan hitaampia, niin mikä on syy, että me ei olla onnistuttu siinä."

"Jos sä nyt mietit vaikka jotain rekrytointia, että vaikka nyt tilanteet vaihteleeekin ja irtisanotaankin ihmisiä, ettei se nyt aina kestä maailman tappiin se työsuhde. Mutta lähtökohtaisestihan lähdetään rekrytoimaan niin kun tehtäisiin elinikäinen sopimus. Niin onko se sitten niin hirveän merkittävää, jos sä niin kun elämäniäksi olet rekrytoimassa kaksikymmentäviisivuotista insinööriä, niin että sä niin kun toteat, että nyt kesti kolme päivää kauemmin tämä rekrytointiprosessi. Niin jotenkin niin kun so what."

Henkilöstöjohtajat korostivat yleisesti laadullisen palautteen merkitystä numeerisen mittaamisen ohella arvioitaessa henkilöstöosaston tuloksellisuutta. Laadullisista mittareista mainittiin mm. ilmapiiri ja päivittäinen palaute. Lisäksi joitakin HR-käytänteitä arvioitiin laadullisin kriteerein, kuten rekrytoinnin onnistuminen, houkuttelevat ja yhdenmukaiset palkitsemisjärjestelmät ja koulutuksen laatu. Haastateltavat tiivistävät seuraavasti:

"Kyllä kai se aika nopeesti näkyy, jos HR-toiminto ei toimi, että ehkä se on enemmän sitten sitä palautetta, joka tulee sitten ei välttämättä niin systemaattisella tavalla, mutta kuitenkin sitten tuota esimiehiltä ja liiketoimintajohtolta... jos ei yhteistyö pelaa tai asiat ei laadukkaasti hoidu."

"Avainresurssien täyttäminen, se on yksi mittari mitä katon. Se on merkittävin."

Myös yhteistyön merkitys tuli vahvasti esiin henkilöstöammattilaisten, linjajohdon ja yritysjohtajan välillä. Erityisesti korostui yhteistyö henkilöstöjohtajan ja toimitusjohtajan välillä ja se kuinka hyvin henkilöstöjohtaja onnistui tukemaan toimitusjohtajaa hänen työssään tai auttamaan päätöksenteossa. Vastaavasti tuli esiin, että kaikkea ei voi tai ole tarpeenkaan mitata numeerisesti. Henkilöstöjohtajat kertovat seuraavasti:

"Miten paljon toimitusjohtaja tarvitsee HR:ää päätöksentekoa varten"

"Miten mitataan miten paljon esimiesten kanssa tehdään sparraamista-couchaamista, mikä mittari se on, montako kertaa tms. Ei niitä lasketa. Me vaan nähdään ne onnistuneet tulokset."

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus

HR-käytänteet ja niiden implementointi edesauttavat henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta (Paauwe 2004). Henkilöstöjohtaja kuvailee esimerkiksi benchmarkkauksen merkitystä tehokkuuden aikaansaamiseksi:

"Benchmarkkaus, me katotaan koko ajan mitä muut tekee, millä ne saa tehokkuutta aikaseks niiden tekemisessä, mitkä on ne practiset, jotka tuo ihan operatiiviseen toimintaan tehokkuutta ja sitten muutetaan meidän toimintamalleja sen mukaan."

Mitattavina ja seurattavina asioina haastateltavat nostivat esiin työtyytyväisyyden, työilmapiirin, työntekijöiden sitoutumisen, vaihtuvuuden (pysyvyys) ja poissaolot (lännäolo). Niitä on myös kohtuullisen helppo verrata globaalisti. Henkilöstöjohtajat kuvailevat seuraavasti:

"Meillä rekrytointiin tulee olemaan aikatauluja, sairaspoissaoloja...koska jos ajatellaan yleisesti HR:n mittareita, me seurataan kehityskeskustelujen toteutumista, henkilöstötyytyväisyyttä, sairaspoissaoloja, tapaturmia ja koulutus-, kehittämisasioita."

"Oletetaan että me halutaan x-määrä softakehittelyjä (3 vuotta eteenpäin), me ei kysytä, että miten hyviä ne softakehittelijät on yleisessä mittaristossa, vaan sit katotaan, että saatiinks me niin paljon niitä softakäsittelijöitä ja lähtiks vaikka joltain toiselta puolelta pois. Me katotaan enemmän niitä bulkkeja koko organisaation kannalta. Jokainen pienempi yksikkö pystyy menemään paljon lähemmäksi niinkun mittaamaan sitä ihan oman osaamisen kehittämistä."

"Omat mittarini esittelin tammikuussa: paljonko on ihmisiä rekrytoitu, paljonko tullut uusia ihmisiä. Erilaisia lukuja; vaihtuvuus, diversity, henkilöstön-tyytyväisyystutkimuksen tulokset tämä vuosi vrt edellinen, mitkä oli muutokset. Manager-feedback tutkimus 2 krt vuodessa (muutokset). Nämä kaikki myös HR:n tuloksia."

Myös kompetenssien kehittymistä ja talent managementia mitataan konsernitasolla joissakin yrityksissä (Gates & Langevin 2010). Esimerkiksi johdon koulutuksen onnistumista seurataan jossain määrin uralla etenemisen kautta. Muun koulutuksen tehokkuutta kuitenkin mitataan harvoin osallistujan kompetenssin kehittymisenä tai uralla etenemisenä. Painopiste joissakin yrityksissä on seurata nimenomaan talentien osaamisen kehittymistä, sitoutumista jne. Seuraavat sitaattit henkilöstöjohtajilta tiivistävät asiaa:

"Strategiset mittarit; esim. johtamiskoulutuksesta; montako sieltä on esim. ylennyt."

"HR:ää mitataan tietenkin ihmisten kompetensseissa, mutta se on jo yksikkökohtaista."

Poissaolojen ja vaihtuvuuden nähtiin vahvasti heijastelevan työhyvinvointia. Vaihtuvuus nähtiin puolestaan asiana, joka vaatii aina lisäanalyysiä, esimerkiksi mistä ryhmästä vaihtuvuus on, vaihtaako alle viisi vuotta olleet, onko lähtijä luokiteltu HIPO-ryhmään (korkean potentiaalin suoriutuja) jne. Vaihtuvuutta voidaan myös mitata hyvin eri tavoin (Liukkonen, 2008). Seuraava henkilöstöjohtajan sitaatti tiivistää asiaa:

"HR KPIs; vaihtuvuustrendit – mihin henkilöstöryhmään ne kohdistuu; jos me menetetään meidän omilla arvioilla, parasta potentiaalia, että pystytään analyysejä tekemään. Attritio vaan numero, jos sitä ei analysoida. Pitäis olla fiksumpia KPI:tä..."

Erityisesti osaamisen ja sen kehittymisen mittaaminen asiakasrajapinnassa voi osoittautua käytännössä liian raskaaksi resurssien kannalta ainakin, jos se kohdistuu suureen työntekijämäärään. Talenttien kohdalla tilanne voi olla helpommin hallittavissa. Haastateltavat (johtaja ja henkilöstöjohtaja) kertovat tilanteesta seuraavasti:

"Erittäin vaikee, se on vaikeeta kun puhutaan kuitenkin ihmisistä, niin miten mitataan ihmisten luovaa panosta tai osallistumista..."

"Tavallaan, kun me tehdään kompetenssimittausta aika eri tavalla, että silloin kun meillä on asiakasrajapinta, jossa asiakas maksaa ihmisen kompetenssisitasosta eli kun me lähetetään insinööri kentälle, jos se on levelin kolme, niin siitä maksetaan vähemmän kun jos se olis levelillä 4 ja ne on sertifioituja. Niin siellä tietenkin se olis hirveen helppo mitata, että niinkun HR:ääkin, ja sitä organisaatioo, että miten se kompetenssitaso kasvaa, mut se on hirveen raskasta niinkun prosessina, älyttömän raskasta niinkun sertifioida ihmisiä, niin eihän me voida koko organisaatiolle sitä tehdä."

Moni haastateltava koki vaikeana erottaa toisistaan henkilöstöosaston ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisen. Sekä henkilöstöjohtajat että johtajat näkivät, että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen vaikuttaa sekä henkilöstöosasto että linjajohto. Käytännössä onkin vaikea erottaa näitä toisistaan henkilöstöjohtamisen jaetun

vastuun vuoksi (Purcell ym. 2003). Esimerkiksi kehityskeskustelujen käyntiaste kertoo jotakin linjajohtajien tekemästä suorituksenarviointiprosessista, mutta se ei suoraan liity henkilöstöosaston tehokkuuteen. Vastaava esimerkki liittyy työtyytyväisyyteen, johon vaikuttavat niin henkilöstöosasto kuin linjajohto. Seuraava sitaatti kuvaa hyvin kokonaistilannetta:

"Meillä on prosessikohtaisia mittareita; miten rekrytoinnit ovat menneet eteenpäin, miten osaamista kehitetään, kehityskeskustelujen %, sairaspoissaolot ym. Onko se sitten HR:n onnistumista...ehkä se on henkilöstöjohtamisen onnistumista kokonaisuutena, ei voida puhua pelkästään HR henkilöistä vaan myös esimiehillä on aika suuri panos näihin asioihin."

Organisaation tuloksellisuus

HR-käytänteet vaikuttavat henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen, joka edesauttaa myös organisaation suorituskykyä (Delery & Shaw 2001). Vain yksi haastateltava toi esiin yrityksen kasvun ja tuottavuuden mittaamisen kohteina. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi voitto- ja tuottavuusarvot per työntekijä. Näyttääkin siltä, että vaikka yritykset ovat alkaneet mitata HR-käytäntöjen vaikutuksia henkilöstöön, vaikuttavuusmittareiden integrointi toisiinsa tai suoraan yrityksen tuloksellisuuteen on vielä vähäistä. Mittaaminen näyttääkin etenevän ja kehittyvän eri vaiheiden kautta.

Seuraavassa esitetty henkilöstöjohtajan ensimmäinen kommentti puolestaan tuo esiin sen, että HR-osaston tekemä työ arvioidaan viimekädessä liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden kautta. Jälkimmäinen sitaatti henkilöstöjohtajalta puolestaan tuo esiin ns. vaikuttavuusmittaamislogiikka (HRM ja tuloksellisuus) aina organisaation tuottavuusnäkökulmaan saakka. Viimeisin toimitusjohtajan kommentti puolestaan osoittaa, että HR:n panos voidaan määritellä suoraan yrityksen tuloksesta, mikäli uskotaan tulokorttiin. Käytännössä tilanne ei kuitenkaan ole näin selkeä.

"Viimekädessä se tulee siitä liiketoimintayksikön kasvusta ja kannattavuudesta se onnistuminen. Tää tulos mitä tehdään, koska nähdään että ollaan tukemassa sitä, niin silloin pitää katsoa sitä onnistumistakin siitä näkökulmasta."

"Logiikka on yleensä tällainen, kutsumme niitä s-koodeiksi (oikeastaan sama kuin scorecard)...viralliset mittarit, on osana bisnesmittaristoo. HR:n omat mittarit; hyvin pitkälle samat kuin mitä businessscorecardeissa on, eli ilmapiiiritutkimukset mittaa sitä pulssia, meidän asiakastytyytyväisyystutkimuksen kautta saadaan aika paljon tietoa siitä näkemyksestä, miten meidän kompetenssit etenee; vaihtuvuustyypinen mittari on aina. Sittenhän me tehdään ihmisille performance evaluaatiota eli me mitataan sitä miten meidän suorituskyky menee. HR:ää mitataan tietenkin ihmisten kompetensseissa, mutta se on jo yksikkökohtaista."

"No jos usko score cardiin, kyllä. Mut että eihän se oo yksiselitteinen. Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tietysti voi väittää näin, että jos on hyvä, esim. hyvä työtyytyväisyys, niin yhtiön tulos on parempi kuin jos se ois toisin päin. No sitten tietysti työtyytyväisyyteenhän ei, se nyt ei oo HR:n juttu, vaan se on ylipäättänsä johtamisjuttu yhtiössä. Mutta tietysti tulokseen vaikuttaa moni muukin asia. Kaikki se mitä ympärillä tapahtuu."

Mittaamisvälineet

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät nousevat yhdeksi keskeiseksi lähtökohdaksi mittaamisen onnistumiselle. Onnistunut tietojen keruu ja tallennus, erityisesti globaalisti vaatii toimivia järjestelmiä, jotka puolestaan katsotaan kuuluvaksi rakenteelliseen pääomaan, joka on yksi älyllisen pääoman osa-alue (Hamel & Prahalad 1994, Gates & Langevin 2010).

Henkilöstökyselyt ovat yleisesti käytössä ja niitä tehdään yleensä kerran vuodessa. Kyselyissä kartoitetaan mm. sitoutumista, motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä. Seuraava lainaus toimitusjohtajalta tukee henkilöstökyselyiden käyttöä ja henkilöstöosaston ja linjajohdon yhteisvaikutusta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen:

"Employee engagement survey; mikä se on tänä vuonna kontra aikaisemmin tai miten tulevaisuus kontra tähän vuoteen. Miten ihmiset on tyytyväisiä, sitoutuneita tähän toimintaan, strategiaan ja liikkeisiin mitä tehdään. Mutta sehän ei oo HR:n rooli, mutta se on yrityksen linjajohdon ja HR:n rooli."

Lisäksi haastatteluissa mainittiin asiakastyytyväisyys- ja esimieskyselyt. Näitä tosin pidettiin välillisinä menetelminä mitata HR-asioita. Asiakastyytyväisyyskyselyissä voidaan tarkastella esim. kompetenssien kehittymistä. Henkilöstöjohtajan sitaatti tiivistää:

"Asiakastyytyväisyystutkimuksen kautta saadaan aika paljon tietoa siitä näkemyksestä, että miten meidän kompetenssit etenee."

Muutamassa yrityksessä oli käytössä HR-tuloskortti. Tämän etuna henkilöstökyselyihin verrattuna on se, että tiettyjä asioita voidaan seurata kuukausittain tai kvartaaleittain. Mittaamistapa voi olla samantyyppinen sekä konsernissa että liiketoimintayksiköissä, tai painottunut liiketoimintayksikön erityistarpeiden mukaan. HR-KPI:t tai arvonaluokat puolestaan ovat käytössä muutamassa yrityksessä liittyen joko tuloskorttiin tai vastaavantyyppiseen mittaamismenetelmään. HR-KPI:t liittyivät mm. poissaoloihin, vaihtuvuuteen, tapaturmiin, talent managementiin, talenttien rekrytointiin, strategian implementointiin, HIPO-ryhmään kuuluvien pysyvyyteen, osaamisen kehittämiseen, suorituksen arviointiin, seuraajasuunnitteluun ym. Haastateltavat kuvaavat seuraavasti mittaamista tuloskorttien ja HR-KPI:ien avulla:

"Ja sitten meillä on HR Scorecard, jossa on tietyt mittarit, joita seurataan globaalisti ja jos joku mittari lähtee meneen pieleen, niin sit ruvetaan miettiä mitä sit tehdään, esim. sairauspoissaolot, vaihtuvuus, tapaturmat tms."

"Se on tietysti sen yhden tekemisen alla, niinkun scoret voi olla eri oloisia, tietysti liittyen siihen bisnekseen, mutta kyllä ne aika samalla tavalla mitataan."

Haastateltavien mukaan on olemassa selkeä tarve kehittää sopivia ja toimivia HR-KPI -mittareita. Vaikka yrityksessä olisi käytössä tuloskortti tai vastaava, se ei suoraan tarkoita sitä, että vastaavantyyppinen mittaamisjärjestelmä olisi käytössä myös henkilöstötoiminnossa. Toimitusjohtajan kommentti valaisee asiaa:

"Onko meillä jotakin tulevaisuuteen...setti sellaisia KPI, vähän vastaava kuin BSC. Seurantajärjestelmä. Siellä ei ole HRM puolella niin valtavasti niitä tavoitteita asetettu, jos meillä monella muulla osa-alueella, sanotaan huoltamon laatu tai toimitusvarmuus, missä on tavoitteet. HRM puolella ei oo ehkä niin pitkälle päästy, että olis pantu tavoitteita. Ja sitten tavoitteisiin pääsemiseksi olis tehty toimenpiteitä. Toimenpiteitä kyllä tehdään esim. poissaoloja haluttais alas..."

Kahdessa yrityksessä oli hiljattain kehitetty ja otettu käyttöön ns. ”value-based management” (Rappaport, 1998), jonka tavoitteena on yrityksen arvon maksimointi. Mallissa mietitään ne kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat arvoon. Tämän jälkeen näille kriittisille tekijöille kehitetään mittarit. HRM-mittaaminen on rakennettu yritys-, työvoima- ja henkilöstöosastostrategioiden pohjalta, mikä puolestaan tukee Huselidin ym. (2005) lähestymistapaa. HR-arvonluojat, toiminnot ja HR-KPI:t tukevat mittaamismallissa toisiaan. Henkilöstöjohtaja kuvaa menetelmää seuraavasti:

”Meillä on semmonen, niinkun performance management-systeemi tuolla bisnespuolella kun value-based management, joka perustuu tämmöseen key performance indicators hommaan ja et löydetään niinkun bisnesten kannalta nimenomaan sitä lisäarvoa kehittävät asiat ja miten niitä lisätään ja kehitetään ja miten sitten mittauksen kautta voidaan seurata sitä. Tiettyjen mittareiden kautta. Että on tämmönen value-based management on se suoritusjärjestelmä. Ja nyt haluttais toteuttaa sitä myöskin HR-puolella, joka on, ja me ollaan ihan sen tien alussa, koska se on tavallaan uutta, että tämmöstä ei oo ainakaan tässä firmassa ennen tehty.”

Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta ja mittaamiskäytänteitä suurissa Suomessa toimivissa yrityksissä. Erityisesti tarkasteltiin mittaamiskohteita ja -menetelmiä. Tulokset puoltavat Huselidin ym. (2005) kehittämän tulokortin soveltamista erillisten strategioiden pohjalta (bisnes, työvoima ja henkilöstöosasto), mikä selkiyttäisi mittaamista. Lisäksi tulokset tukevat ajatusta siitä, että älyllinen pääoma ja sen eri osa-alueet, kuten inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja suhteisiin liittyvä pääoma, tulisi huomioida myös mittaamisessa (Gates & Langevin 2010). Näillä tekijöillä on keskeinen merkitys yrityksen arvoketjussa ja tuloksellisuudessa. Inhimillisellä pääomalla viitataan tässä henkilöstöjohtamisen tuloksiin, rakenteellisella pääomalla toimivaan HR-tietojärjestelmään ja suhdepääomalla eri sidosryhmien näkökulmiin tuloksellisuutta arvioitaessa.

Mittaaminen koetaan edelleen vaikeana, mikä tukee aiempia tutkimuksia (Cascio & Boudreau 2008, Tootell ym. 2009). Tulokset viittaavat siihen, että mittaaminen on jossain määrin jäsentymätöntä, mikä vaikeuttaa mittaamista käytännössä. Henkilöstöjohtamisen mittaaminen ja sen kehittäminen tulisikin nostaa agendalle, mikä sitouttaisi koko yritysjohtoa tavoitteiden saavuttamiseen. Huselid ym. (2005) ovat esittäneet, että esimiehiä voitaisiin motivoida henkilöstöjohtamisessa kytkemällä heidän palkitsemisensa osittain henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen. Henkilöstöjohtoa palkitaan jo jossain määrin yrityksen tuloksellisuudesta. Seuraavaksi tuodaan esiin tutkimuksessa ilmenneitä asioita, joiden tunnistaminen ja huomiointi voisi auttaa henkilöstöjohtamisen mittaamisen kehittämistä.

Kausaalisuhteiden tunnistaminen HRM:n ja tuloksellisuuden välillä

Tulokset viittaavat jossain määrin epäjohtonmukaisuuteen analysoitaessa mittaamisen kohdetta. Syynä tähän saattaa olla se, ettei tunnisteta mahdollisia kausaalisuhteita teoreettisella tasolla tai mittaamisen kohde on vaikeasti tunnistettavissa tai sijoitettavissa yhteen selkeään kohteeseen. On selvää, että jos käsitys mittaamisen kohteesta ei ole selvä, on vaikea mitata oikealla tavalla. Erityisenä hankaluutena näyttää olevan mittariston rakentaminen henkilöstöosastolle ja henkilöstöjohtamisen tuloksille. Käytännössä on siis hankala eriyttää henkilöstöosaston ja esimiesten tuottama lisäarvo henkilöstöjohtamisen tuloksista. Tarvetta eriyttämiselle ei välttämättä edes ole, jos mittaaminen rakentuu erillisten strategioiden varaan.

Mittaamisen kohteet näyttävät siten painottuvan henkilöstöosaston ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen. Syynä tähän saattaa olla se, että vaikka haastatteluissa nousi esiin tarve mitata henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksellisuuden välistä yhteyttä, käytännössä koetaan, että henkilöstöjohtamisen yhteys koko yrityksen tuloksellisuuteen on vaikea osoittaa. Tulokset eivät myöskään suoraan tuoneet esiin ns. inhimillisen pääoman mittareita (Wright et al. 1994, Gates & Langevin 2010), vaikkakin tarve mitata näitä asioita nousi esiin. Koulutuspäiviä toki seurataan ja raportoidaan aktiivisesti, mutta koulutuksen suoria vaikutuksia osaamiseen tai osaamisen kehittymiseen ei juurikaan mitattu. Syynä saattaa olla kompetenssien ja niiden kehittymisen mittaamisen vaikeus.

Mittareiden ominaispiirteiden tunnistaminen

Tulokset osoittavat myös, että haastateltavat tulkitsivat ”mittarin” melko yleisellä tasolla eivätkä välttämättä tunnistanee mittareiden ominaispiirteiden eroja (Ulrich & Brockbank 2005). Haastateltavat luokittelivat esimerkiksi laadullisen palautteen mittariksi. Joissakin tapauksissa osoittautui vaikeaksi tulkita, katsottiinko mittari tehokkuus- vai vaikuttavuusmittariksi. Esimerkiksi poissaolot (kääntäen läsnäolo) ja vaihtuvuus (kääntäen pysyvyys) voidaan tulkita henkilöstöjohtamisen tuloksiksi etenkin, jos ne lasketaan euroissa prosenttien sijaan (Cascio & Boudreau 2008).

Tarve toimiville mittaamistyökaluille

Tulosten mukaan mittaaminen on vaikeaa ilman toimivaa HR-tietojärjestelmää etenkin, jos mitataan globaalisti. Vaikka joissakin yrityksissä oli jo käytössä sofistikoituneempi mittaamismenetelmä, moni haastateltava toi esiin sen, että he yrittävät parhaillaan kehittää parempaa mittaamismenetelmää tai vähintäänkin parempia mittareita (mm. HR-KPI) sekä henkilöstöosastolle että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudelle. Vaikka monessa yrityksessä on käytössä tasapainotettu tuloskortti tai vastaava, ei HR-tavoitteita tai mittareita ole välttämättä liitetty mukaan. Myöskään henkilöstöosastolle vastaavaa tuloskorttia ei ole kehitetty, mikä saattaa epäsuorasti heijastella HR:n roolia tai kehitysvaihetta yrityksessä (Brockbank 1999, Truss et al. 2002).

Sidosryhmänäkökulmien hyödyntäminen mittaamisessa

Tulokset toivat selvästi esiin sen, että mittaamiseen vaikuttavat eri toimijoiden näkökulmat. Toimitusjohtaja saattaa nähdä henkilöstöjohtamisen mittaamisen henkilöstöjohtajan arvioimisena suhteessa yrityksen tavoitteisiin tai henkilöstöosaston tavoitteisiin. Henkilöstöammattilaiset puolestaan tarkastelevat mittaamista pitkälti henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden kautta, missä korostuu jaettu vastuu linjajohdon ja henkilöstöammattilaisten kesken (Purcell et al. 2003). Taloudellisen näkökulman ohella sidosryhmänäkökulma on mielenkiintoinen ja saattaa tuoda uusia ajatuksia myös mittaamiseen (Janssens & Steyaert 2009, Paauwe 2009).

Jatkossa olisi tarve tutkia niitä vaikutuksia, joita HRM-mittaamisella saavutetaan. Myös eri strategioiden ja mittaamisen välisen yhteyden tutkiminen olisi tarpeellista.

Lähteet

- Andersen, P. & Skaates, M. (2004) Ensuring validity in qualitative international business research. Teoksessa Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (toim.) *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd, 464–506.
- Arthur, J. (1994) Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 670–687.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, 99–120.
- Barney, J. & Wright, P. (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Vol. 37, 31–46.
- Beatty, R., Huselid, M. & Schneider, C. (2007) *New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard*, Malden, MA, Blackwell Publishing.
- Becker, G. (1964) *Human capital*, New York, Columbia University Press.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001) *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, Harvard Business School Press.
- Becker, B. & Huselid, M. (2006) Strategic human resources management: Where do we go from here?, *Journal of Management*, Vol. 32, 898–925.
- Beatty, R., Huselid, M. & Schneider, C. (2007) *New HR Metrics: Scoring on the business scorecard*. Teoksessa Schuler, R. and Jackson, S. (toim.) *Strategic Human Resource Management*, USA, Blackwell Publishing, 352–365.
- Bonoma, T. (1985) Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, 199–208.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (1997), *Measuring intellectual capital: Learning from financial history*, *Human Resource Management*, Vol. 36, 343–356.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2003) Strategic HRM measurement: From justifying HR to strategic talent leadership. Teoksessa Efron, M., Gandossy, R. & Goldsmith, M. (toim.) *HRM in the 21st century*, New York, John Wiley, 79–90.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2005) Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science, *Human Resource Planning*, Vol. 28, 17–26.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (1997) *Measuring intellectual capital: Learning from financial history*, *Human Resource Management*, Vol. 36, 343–356.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system, *Academy of Management Review*, Vol. 29, 203–221.
- Brockbank, W. (1999) If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR’s contribution to competitive advantage, *Human Resource Management*, Vol. 38, 337–352.
- Bryman, A. (1989) *Research Methods and Organization Studies*, London, Unwin Hyman.
- Cascio, W. (1991) *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*, 3rd edition, Boston, PWS-Lent Publishing.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2008) *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*, New Jersey, FT Press.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006), How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance, *Personnel Psychology*, Vol. 59, 501–528.
- Delery, J. & Shaw, J. (2001) The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 165–197.
- Dessler, G. (2009) *Fundamentals of Human Resource Management. Content, Competencies, and Applications*, New Jersey, Pearson Education International/Prentice Hall.

- Dyer, L. & Reeves, T. (1995) Human resource strategies and firm performance: What do we know, where do we need to go?, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, 657–667.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (1991) *Management Research: An Introduction*, London, Sage Publications Inc.
- Eisenhardt, K. (1989) Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, 532–550.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005) Johdatus laadulliseen tutkimukseen (Introduction to qualitative research), Jyväskylä, Vastapaino.
- Fitz-Enz, J. (1984) *How to measure human resources management*, New York, McGraw-Hill.
- Fitz-Enz, J. (1995) *How to measure human resources management*, New York, McGraw-Hill.
- Flamholtz, E. (1999) *Human resource accounting: Advances in concepts, methods and applications*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Gates, S. (2004) *Measuring more than efficiency*, Research Report no. R-1356-04-RR, New York, Conference Board.
- Gates, S. & Langevin, P. (2010) Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23, 111–132.
- Guest, D. (1997) Human resource management and performance: A re-view and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, 263–276.
- Guthrie, J. (2001) High-involvement practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 180–190.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) Competing for the future, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4, 122–128.
- Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 635–672.
- Huselid, M., Becker, B. & Beatty, R. (2005) *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997) Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 171–188.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2009) HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, 143–155.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992) Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, Vol. 9–10, 134–147.
- Khilji, S. E. & Wang, X. (2006) 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, 1171–1189.
- Larsen, H. & Brewster, C. (2003) Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe?, *Employee Relations*, Vol. 25, 228–244.
- Lawler, E. & Mohrman, S. (2003) *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*, Stanford, Stanford University Press.
- Lawler, E., Levenson, A. & Boudreau, J. (2004), HR metrics and analytics – Uses and impacts, *Human Resource Planning Journal*, Vol. 27, 27–35.
- Lawler, E., Boudreau, J. & Mohrman, S. (2006) *Achieving strategic excellence. An assessment of human resource organizations*, Stanford, CA, Stanford Business Books.
- Maltz, A., Shenhar, A. & Reilly, R. (2003) Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures, *Long Range Planning*, Vol. 36, 187–204.
- Marchington, M. & Wilkinson, A. (2008) *Human Resource Management at Work*, People Management and Development, 4th edition, London, CIPD.
- Merriam, S. (1998) *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Neely, A. (1998) *Performance measurement: Why, what and how*, London, Economist Books.

- Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance: Achieving Long Tern Viability*, Oxford, Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009) HRM and Performance: Achievements, methodological issues and prospects, *Journal of Managerial Studies*, Vol. 46, 129–142.
- Patton, M. (2002) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Thousand Oaks, Sage.
- Pfeffer, J. (1997) Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance, *Human Resource Management*, Vol. 36, 357–365.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26, 513–563.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003) *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*, London, CIPD.
- Rappaport, A. (1998) *Creating shareholder value: A guide for managers and investors*, 2nd revised edition, New York, Free Press.
- Schultz, T. (1961) Investments in human capital, *American Economic Review*, Vol. 52, 1–17.
- Snell, S. & Dean, J. (1992) Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 467–504.
- Stewart, T. (1997) *Intellectual capital – The New Wealth of Organizations*, London, Nicholas Brealey.
- Storey, J. (1992) *Developments in the management of human resources*, Oxford, Blackwell.
- Sveiby, K. (1997), *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Tootell, B., Blackler, M., Toulson, P. & Dewe, P. (2009) Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand case study, *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, 375–392.
- Toulson, P. & Dewe, P. (2004) HR accounting as a measurement tool, *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, 75–90.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Zaleska, J. (2002) Paying the piper: Choice and constraint in changing HR functional roles, *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, 39–63.
- Tsui, A. & Gomez-Meja, L. (1988) *Evaluating Human Resource Effectiveness*. Teoksessa Dyer, L. (toim.) *Human Resource Management: Evolving Rules and Responsibilities*, Bureau of National Affairs, Inc., Washington, DC.
- Ulrich, D. (1997) *Human resource champions*, Harvard, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997) Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, Vol. 36, 303–320.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2007) Alignment of HR strategies and the impact on business performance. Teoksessa Schuler, R. & Jackson, S. (toim.) *Strategic human resource management*, 2nd edition, Malden, MA, Blackwell, 124–138.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2010) Predicting business unit performance using employee surveys: Monitoring HRM-related changes, *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, 44–63.
- Welch, C., Marchan-Piekkari, R., Penttinen, H. & Tahvanainen, M. (2002) Corporate elites as informants in qualitative international business research, *International Business Review*, Vol.11, 611–628.
- Wintermantel, R. & Mattimore, K. (1997) In the changing world of human resources: Matching measures to mission, *Human Resource Management*, Vol. 36, 337–342.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, Vol. 18, 295–320.
- Wright, P., McMahan, G., McCormick, B. & Sherman, W. (1994) Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance, *Human Resource Management*, Vol. 37, 17–30.

- Wright, P., Dunford, B. and Snell, S. (2001) Human resources and the resource-based view of the firm, *Journal of Management*, Vol. 27, 701–721.
- Yeung, A. (1997) Introduction: Measuring human resource effectiveness and impact, *Human Resource Management*, Vol. 36, 299–301.
- Yeung, A. & Berman, B. (1997) Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance, *Human Resource Management*, Vol. 36, 321–335.
- Yin, S. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Tiimiorganisaatio vallan ja vastuun jakamisen menetelmänä – kohti hyvää työelämän laatua

Satu Kalliola

Tampereen yliopisto, Porin yksikkö

.....

Johdanto

Toimintatutkijan kokemukseni perusteella vallasta puhuminen on tabu kunnallisissa työorganisaatioissa. Kunnissa työnantajan ja työntekijän suhteet määritellään monin eri tavoin ilman vallan käsitettä johto- ja ohjesäännöissä, jotka eivät saa olla ristiriidassa kunnallisen itsehallinnon kanssa. Kuntia koskevassa keskustelussa 'päätöksenteko' ja 'päätöksiin vaikuttaminen', 'vaikutusvalta', ovat lähimpiä vastineita vallalle. Työsopimuslain termistössä valta kätkeytyy työntekijän henkilökohtaiseen sitoutumiseen tehdä työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Sen sijaan politiikan tutkijoille valta on keskeiskäsite, joka ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Paloheimon ja Wibergin (1997) mukaan vallan yksi ilmenemismuoto on sisäistynyt valta, jossa oikeus valtaan johtaa alamaisten velvollisuuteen totella. Totteleminen on myös osa monien työorganisaatioiden arkipäivää ja alamaiskulttuuri pyrkii säilymään, vaikka työn organisointi antaisi mahdollisuudet muuhunkin. Tämän voi liittää siihen, että vallan käsite on lähes tabu myös työn organisointia koskevassa tutkimuskirjallisuudessa, jossa valta sisältyy sellaisiin perinteisiin käsitteisiin kuin 'hierarkkinen asema', 'osallistuminen', 'matala organisaatio', 'työn itsenäisyys', 'itseohjautuvuus' ja 'delegointi'. Työelämän kehittämisretoriikassa esiintyvä 'valtaistaminen' (empowerment) puolestaan siirtää usein keskustelun painopistettä työntekijöiden opittuun avuttomuuteen, alamaisuuteen, joka estää heitä ottamasta 'vastuuta', vallan toista ulottuvuutta. Myös nykytyöelämän ongelmat, tiimeissä toimivien kokemus liiasta vastuusta ja oman työn rajattomuudesta, voidaan liittää vallan tabu-ulottuvuuteen.

Artikkelin tarkoituksena on osoittaa sosiotekniseen ajatteluun pohjautuvan 'osittain itseohjautuvan ryhmän' vahvuudet tiimiorganisaation perustana ja samalla sen mahdollisuudet lunastaa lupaus hyvästä työelämän laadusta. 'Osittainen itseohjautuvuus' määritellään konkreettisesti niinä asioina, joissa työntekijöillä on valtaa tehdä työtään koskevia päätöksiä. Esimerkkeinä käytetään kunnissa toimintatutkimusprojektien aikana uudelleen organisoitua työtä ja tietoisesti rakennettuja tiimejä, joiden suunnitteluvaiheessa valta ja vastuu tehtiin näkyviksi ja niiden uudelleen jaosta sovittiin työntekijöiden ja esimiesten kesken ja toisaalta työntekijöiden kesken – myönteisin tuloksin.

Kolme näkökulmaa tiimien vaikutuksiin työntekijöille

Työn organisointia ja erityisesti tiimejä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa ovat viime aikoina olleet esillä katsaukset, joissa todetaan alan tutkimusten jakaantuvan pääosin joko myönteisiin tai kriittisiin ja sittemmin myös työelämän suhteiden laadun merkitystä korostaviin kannanottoihin tiimien vaikutuksista (Batt & Dollgast 2005). Runsaan tiimitutkimuksen tulosten erilaisuus selittyy osaksi sillä, että tutkimuksissa analysoitujen tiimien rakenne voi

olla hyvinkin erilainen. Joissakin tutkimuksissa tiimin määritelmäksi riittää, että työntekijä kyselyyn vastaajana kertoo työskentelevänsä tiimissä. Asiaan tuovat jonkin verran lisäselvyyttä kunkin tiimitutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.

Useat myönteiset tiimitutkimukset perustuvat joko sosiotekniseen teoriaan tai muihin ryhmien tuloksellisuutta käsitteleviin teorioihin, joiden mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja heidän arvostettujen tietojensa ja taitojensa käyttö lisää työmotivaatiota ja sen myötä koko työelämän laatua ja tuloksellisuutta. Kriittisissä tiimikuvauksissa tiimityön todetaan perustuvan vain pieniin muutoksiin perinteisessä hierarkkisessa työn organisoinnissa ja siten myös vallan epätasapainoon johdon ja henkilöstön välillä, jolloin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet muuntuvat keinoksi nostaa työn intensiteettiä. (Batt & Doellgast 2005, 150.) Toinen kriittinen suuntaus korostaa työntekijöiden keskinäisen valvonnan kielteisiä vaikutuksia tai korostetaan vaihtoehtoisia työtapoja työn intensiteetin lisääjinä (Barker 1993, 408). Marchington (2000, 73–75) ja muut tiimityön kontekstia korostavat tutkijat puolestaan pitävät edellä kuvattuja lähtökohtia puutteellisina, koska niissä ei oteta huomioon tiimityön kontekstia, jossa työelämän suhteiden organisointitavalla ja laadulla on ratkaiseva merkitys. Esimerkiksi joissakin maissa tiimityö kuuluu työehtosopimusjärjestelmän ja joissakin maissa työnantajan suoran direktiovallan piiriin.

Edellä mainittuja lähtökohtia hiukan vaihdellen aina uusi tutkijaryhmä voi tehdä hypoteeseja tiimityön vaikutuksista työelämän laatuun tietyissä olosuhteissa. Esimerkkejä tällaisista tutkimuksista ovat muun muassa Norjan olosuhteita kartoittava Kallebergin, Nesheimin ja Olsenin (2007) tutkimus työn itsenäisyyden, työntekijöiden kuulemisen ja tiimityön vaikutuksista stressikokemuksiin ja suomalaisten työntekijöiden tiimikokemuksia kartoittava tutkimus, jonka raportointiin sain osallistua Jukka Niemelän kollegana (Niemelä & Kalliola 2007, aineisto Joutaako työ -projektista). Kallebergin ym. (2007) tulosten mukaan itsenäisyys ja työntekijöiden kuuleminen vähentävät stressiä, kun taas tiimityö lisää sitä. Niemelän ja Kalliolan (2007) tuloksissa työelämän suhteiden laadun, muun muassa luottamuksen, todettiin olevan yhteydessä myönteisiin tiimikokemuksiin samoin kuin työn itsenäisyyden suuren arvostuksen suomalaisten työntekijöiden keskuudessa. Kriittiset näkökannat saivat tukea jonkin verran. Tiimeissä työskentelevät kokivat tekevänsä enemmän työtä kuin ne työntekijät, jotka eivät kuulu tiimeihin. Kuitenkin stressioireita oli enemmän vain tehottomiksi koettujen tiimien jäsenillä. Tehokkaimmiksi koettujen tiimien jäsenillä hyvät sosiaaliset suhteet, valinnan vapaus ja mahdollisuudet käyttää monipuolisesti omia taitojaan vähensivät stressiä ja lisäsivät luottamusta johtoon.

Kontekstien erilaisuuden lisäksi tiimitutkimusten tulosten vertailua vaikeuttavat erilaisten tiimimääritelmien moninaisuus ja etenkin tietämättömyys tutkimuskohteina olleiden tiimien organisointi- ja toimintatavasta. Tutkimuksissa omaksuttu tiimityön määritelmään ei välttämättä takaa sitä, että kaikki tutkimukseen osallistuneet todella työskentelevät määritelmän mukaisissa tiimeissä. Johtopäätöksissämme esitimme (Niemelä & Kalliola 2007, 581), että olisi tärkeää tutkia tiimeiksi nimitettyjen työryhmien rakenteita, rakenteiden taustalla mahdollisesti vaikuttavia organisaatioteorioita tai malleja sekä myös tiimien suunnitteluprosessia.

Onko tiimin määritelmällä väliä?

Tutkimuskirjallisuudessa tiimien määrittelyssä on viime vuosina edetty niin, että mitä tahansa työryhmää ei enää kelpuuteta tiimiksi. Useat jäsenytyneet määritelmät sisältävät viittauksia autonomiaan tai itseohjautuvuuteen, mutta eivät aina yksiselitteisesti. Esimerkiksi Kalleberg ym. (2007) määrittelevät tiimityön viittaavan työntekijöiden työskentelyyn suhteellisen pysyväisluonteisissa ryhmissä, jotka puolestaan voivat olla itseohjautuvia ilman suoraa valvontaa tai niillä voi olla erikseen määritelty esimies. Tämä määritelmä kattaa

rakenteeltaan hyvin erilaisia työryhmiä, itseohjautuvuudelle ei anneta sisältöä ja tiimin esimies kyseenalaistaa itseohjautuvuuden määrän.

Mahdollisesti yleisin tiimimääritelmä tulee Katzenbachilta ja Smithiltä (1993), joiden mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Vastaavia yhteistä tavoitetta ja yhteistä vastuuta korostavia määritelmiä esiintyy useissa käytännön toimijoille tarkoitetuissa oppaissa (esim. Frilander 1997, Huusko 2007). Käytännön ihmisten ajattelisi pohtivan, miten vastuuta voi olla ilman valtaa ja ryhtyvän edellyttämään asian selkeyttämistä. Jos vallasta ei kuitenkaan työpaikoilla puhuta eikä sitä haluta käyttää tai delegoida, niin jäljelle jää pakko ylittää rajansa aina uudestaan pyrittäessä kohti ”tavoitetta”.

Myös Janhonen (2009) on huomannut, että monissa tutkimuksissa tiimi on määritelty ryhmäksi ihmisiä, joiden työtehtävät riippuvat toisistaan ja jotka jakavat vastuun yhteiseen päämäärään tähtäävän työn tuloksista. Hän kuitenkin jatkaa, useihin tutkijoihin viitaten, että tiimityöhön on sisäänkirjoitettu ajatus itseohjautuvuudesta, jolloin ainakin osa työn ohjauksesta ja *päättävävallasta* on siirtynyt organisaation ylemmältä johdolta tiimeille. (Emt., 44.)

Olisikin jo aika uudistaa tiimin määritelmä ja muokata sisäänkirjoitettu osaksi näkyviin kirjoitettua, jolloin tiimi ja työryhmä voitaisiin käsitteellisesti erottaa toisistaan. Huusko (2007, 178) ottaa tässä suhteessa tärkeän askeleen päättäessään tekstinsä tiimityöskentelyn teeseihin, joista ensimmäisen mukaan toimivan tiimin tärkeimmät edellytykset ovat selkeä, yhteinen tavoite ja riittävä *toimivalta* sen saavuttamiseen.

Sosiotekniikka tiimityön perustana

Työntekijöiden päätösvalta itseisarvona

Tämän päivän näkökulmasta katsottuna 1950-luvulla tutkimuksen kohteeksi tullut tapa organisoida työ niin sanotuille osittain itseohjautuville työryhmille (Trist & Bamfort 1951) on edelleen radikaali, vaikka osittainen itseohjautuvuus muulta kuulostaakin. Tätä työn organisoinnin mallia koskevaa tutkimusta tehtiin Englannissa Tavistock-instituutissa ja sen kenttätutkimukset ulottuivat Englannin hiilikaivoksista Intiaan ja Norjaan asti. Tavistock-instituutin sosiotekniseksi nimetyssä teoriassa varhaisemman niin sanotun ihmissuhdekoulukunnan korostamien työpaikan sosiaalisten suhteiden sekä työntekijöiden tunteiden ja tarpeiden lisäksi työpaikan sosiaaliseen järjestelmään katsottiin kuuluvaksi myös työnjako, työtehtävät ja työroolit. Tämän sosiaalisen järjestelmän katsottiin olevan vuorovaikutuksessa työpaikan teknisen järjestelmän eli koneiden, laitteiden ja tuotantoprosessin kanssa. Sosiaalisen ja teknisen järjestelmän katsottiin yhdessä muodostavan sosioteknisen järjestelmän, jonka optimointiin työn organisoinnissa pyrittiin. Yksi optimoinnin tapa oli jakaa työt pysyväisluonteisille työryhmille, jotka saivat joko kokonaan tai osittain päättää tuotantotavoitteista, tuotanto- ja työmenetelmistä, ryhmän ulkoisesta ja sisäisestä johtajuudesta, työnjaosta ryhmässä, työn ajoituksesta, poissaoloista, uusien jäsenten hyväksymisestä ryhmään ja ei-toivottujen erottamisesta. Valta on tässä yhteydessä ilmaistu *työntekijöiden oikeutena päättää* itsenäisesti monista keskeisistä työntekoon vaikuttavista tekijöistä. Julkunen (1987, 60) tulkitsee, että ryhmäperiaate ja osittainen itseohjautuvuus merkitsivät uutta tuotantovoimaa, joka syntyy tuotantoprosessin vaihtelun (yllätyksien, epävarmuuden) hallitsemisesta ruohonjuuritasolla.

Julkunen (1987) tulkitsee edelleen, että sosioteknikoille työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon oli arvo sinänsä eikä pelkkä tuloksellisuuden tai organisaatiouudistusten väline, mutta teoria ei pysty selittämään työntekijöiden vallankäytön edellytyksiä eikä

rajoituksia (emt., 60). Näitä seikkoja ovat pohtineet sosioteknistä ajattelua kehittäneet Organizational Assessment (OA) -koulukunnan edustajat. Heidän tarkoituksenaan oli edistää sosioteknisen teorian soveltamista käytäntöön mm. evaluaatiotutkimuksen, huolellisten mittaristojen (Lawler ym. 1980) ja myöhemmin myös laadullisesti painottuneiden menetelmien ja organisatoristen muutosprosessien avulla (Kasvio 1990).

Lawler: Yhteistoiminnan ulottuvuudet

OA-ajattelun perusajatuksia ovat, että organisaation tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun voidaan vaikuttaa samoin parametrein ja että organisaation tasolla yhden parametrin muutos edellyttää muutoksia myös muissa. Työntekijöiden osallistumisen ja päätöksenteon kannalta jälkimmäinen ajatus on tärkein. Lawler (1987) toteaa, että pyrittäessä kohti työntekijöitä osallistavaa organisaatiota on muutettava yhtäaikaan neljää keskeistä organisatorista ulottuvuutta: on jaettava uudelleen tietoa, osaamista, valtaa ja palkkioita. Lawlerin (1987) päätelmä perustuu pitkäaikaiseen tutkimuskokemukseen ja myös käytännön työhön yhdysvaltalaisien yritysten parissa, mutta sitä voidaan soveltaa myös julkisen sektorin työpaikoilla. Sovelsin edellä mainittuja ulottuvuuksia ensimmäisen kerran kuntien palvelutuotannon tuloksellisuutta ja työelämän laatua kehittämään pyrkineen Laatu-projektin loppuraportissa (Kasvio ym. 1994, Kalliola 1994, 252–262), jossa arvioinnin kohteena oli johdon ja henkilöstön yhteistoiminnan kehittyminen työyhteisötasolla. Kukin ulottuvuus pyrittiin konkretisoimaan projektin ”alhaalta ylös” -kehittämistä mukailen:

Tieto (information): tiedon kulun riittävä turvaaminen eri osapuolten kesken

- työyhteisön yläpuolella olevilta organisaatiotasoilta työyhteisöön
- työyhteisöstä sen yläpuolella oleville organisaatiotasolle
- työyhteisön sisällä
- yhteistyötahojen kanssa

Osaaminen (knowledge): ammatillista ja vuorovaikutuksellista osaamista sekä ammattipätevyyden ja yhteistoimintataitojen harjaannuttamista

- ammattitaito
- työyhteisön kokonaistoiminnan tunteminen
- työyhteisön jäsenten tehtävien tunteminen
- moniammatillisuus

Valta (power): todellisten vaikutusmahdollisuuksien luomista

a) päätösvalta

- omaa työtä koskevissa asioissa
- työyhteisöä koskevissa asioissa

b) resurssivalta

- toimintamahdollisuudet tulosityksikkönä
- tulosityksikön sisäinen resurssivallan käyttö

Palkkiot (rewards): palkitsemista tuloksellisuuden kohoamisesta

a) instrumentaaliset

- tulospalkkiot ja palkankorotukset

b) sisällölliset

- työn mielekkyys ja muu työelämän laatu

Laajan projektin kunkin eri kehittämiskohteen omat tutkijat tekivät konkretisointien avulla laadullisen, osallistuvaan havainnointiin, haastatteluihin ja väliraportteihin perustuvan arvioinnin, joskin työelämän laadun kokonaismuutos mitattiin myös kyselyllä. Viime vuosikymmenen alun lama-aikaan ajoittuneen Laatu-projektin (1991–1993) tulokset olivat

riittävän hyvät uusien työtapojen ja työelämän laadun kehittymisessä (Kasvio ym. 1994, 397–419), joten projekti sai jatkua niin sanottuna Laatu-verkostona, jonka osallistavaan toimintatutkimukseen pohjautuvia kehittämishankkeita tuki aluksi Työsuojelurahasto ja myöhemmin myös Työelämän kehittämisohjelma.

Lawlerin malli tiimien rakentamisen viitekehyksenä

Osallistavan toimintatutkimuksen edustajalta odotetaan teoreettisen tiedon soveltamista käytäntöön, mutta ei kuitenkaan yksityiskohdiltaan valmiiden toimintamallien suosittamista. Tässä yhteydessä Lawlerin (1987) yhteistoiminnan ulottuvuuksien malli on osoittautunut erinomaiseksi apuvälineeksi etsittäessä yhteyttä tiimityön teorian ja käytännön välillä. Esittelen seuraavassa joko Laatu-verkoston kehittämishankkeiden loppuraportteihin tai hankkeiden aineistoista laadittujen artikkeleihin perustuen kolme erilaista tiimien rakentamisesimerkkiä. Kaikissa tapauksissa tiimiyttämisidea on lähtöisin kehittämiskohteelta itseltään. Esitys perustuu osin myös tutkijan myöhempään oppimiseen, joten kaikki sanamuodot eivät ole suoraan löydettävissä taustateksteistä. Keskittyminen Lawlerin mallin toteutukseen tarkoittaa samalla kehittämisprosessien monien muiden vaiheiden (Laatu-verkoston ohjelmallisia periaatteita koskevien alkuneuvottelujen, tavoiteasettelujen, prosessievaluuon ym.) jättämistä pois tapauskuvauksista. Tapauksissa käytetyt aineistot on liitetty lähdeluetteloon.

Kentänhoitajien itseohjautuvuus tiedonkulun ja vallanjaon leikkauspisteessä

Kunnassa X oli erilaisten suurten organisaatiomuutosten seurauksena nuorisotoimella ja liikuntatoimella yhteinen esimies, jonka aseman liikuntatoimen työntekijät kyseenalaistivat. Asianosaiset päättivät kokeilla konfliktien minimoimiseksi itseohjautuvuutta ja tiimejä, mitä pidettiin kunniallisena ja modernina tapana hoitaa asia. Tiimiasia oli pantu vireille jo ennen vuosina 1995–1997 toteutettua projektia. Tutkijan ehdotuksesta tiimejä ryhdyttiin suunnittelemaan siten, että urheilukenttien hoitajat määrittelisivät käytännön sisällön kullekin yhteistoiminnallisuuden ulottuvuudelle ja ryhtyisivät toimimaan niiden mukaan. Keskustelu sujui, mutta kirjallinen työskentely oli heille vaikeaa.

Lopputulos oli kuitenkin selkeä: valta ja tieto kuuluivat yhteen ja konkretisoituivat esimieheltä tulleina käskyinä leikata pallokenttien nurmikoita tai jäädyttää jäähallin jäätä tai ulkokenttiä eri urheiluseurojen aikataulujen mukaan. Tiedonkulku oli todettu kangertelevaksi. Tilanne ratkaistiin viikoittaisella työpaikkakokouksella, jossa tulevat asiat käytiin lävitse. Kunkin osaaminen todettiin tuolloin riittäväksi ja käytännössä kukin oli jo aiemmin tehnyt varsinaisen työn joko yksin tai työpareina ilman esimiehen välitöntä ohjausta. Tiimiyttämisprosessin aikana urheiluhallit ja kentät jaettiin työntekijöiden kesken, tai päinvastoin, kullekin työntekijälle tai työparille sovittiin, mistä urheilutiloista he huolehtisivat itsenäisesti. Taloudellisia palkkioita ei ollut jaettavissa. Sisällöllisiä palkkioita tuli työelämän laadun nousun myötä (kysely hankkeen alussa ja lopussa neljälle muullekin työyhteisölle). (Kalliola 1997.)

Melko vaatimattomalta vaikuttavan lopputuloksen nerokkuus oli tuolloin työpaikkakokouksessa, jossa ihmiset kasvokkain voivat ottaa vastaa tietoa ja tehdä sen perusteella viikoittaisia työsuunnitelmia. Tänä päivänä tiedonkulku todennäköisesti hoidetaan toisin, sähköpostilla tai tekstiviesteillä, mikä todennäköisesti vähentää selkeyttä.

Viralliset vallan delegoinnit kotihoidon tiimeille

Pienen kaupungin sosiaalitoimen ja terveyskeskuksen edustajat ottivat yhdessä yhteyttä Laatu-verkoston ajatuksenaan yhdistää sosiaalitoimen kodinhoitopalvelut ja terveyskeskuksen kotisairaanhoidopalvelut niin sanotuksi kotihoidoksi. Tällä johtavalla työparilla oli selkeänä tavoitteenaan rakennuttaa kotihoitoon moniammatilliset tiimit, jotka yhdistäisivät samoja asiakkaita hoitavat sosiaali- ja terveystoimen työntekijät.

Hanke eteni alussa hitaasti ja oli jossain vaiheessa lähes pysähdyksissä, kun työntekijät arvioivat siihen kuluvan ajan olevan pois asiakkailta. Kun aikaresurssi saatiin kuntoon, työntekijät suunnittelivat suhteellisen nopeasti tiimien perusrakenteen. Tiimejä perustettiin seitsemän, joissa kaikissa oli kolme tai neljä sosiaalitoimen työntekijää ja yksi terveyskeskuksen työntekijä. Alue- ja asiakasjaossa tiimien kesken pyrittiin tasapainottamaan tiettyjä ”raskaista” alueita ja sopimaan niille työnkiertoa. Tiimien tavoitteet johdettiin kaupungin strategiasta edistää vanhusten ja vammaisten avohoitoa ja kotona asumista mahdollisimman pitkään. Tiimisuunnittelun konkreettiset tulokset olivat seuraavat:

Valta

Sosiaalitoimen kotipalvelun esimies teki edelleen entiseen tapaan sopimukset asiakkaaksi ottamisesta. Asiakaskäyntien viikoittainen suunnittelu (työvuorolistojen teko) delegoitiin tiimeille, jotka puolestaan sopivat kiertävästä tiiminvetäjästä tähän tehtävään. Tiimirakenne ja siihen liittyvät delegoinnit vahvistettiin perusturvalautakunnassa. Samalla vahvistettiin esimiehen roolin muutos kontrolloijasta työprosessin ja henkilöstön tukijaksi. Jokainen tiimi teki työntekijöiden aloitteesta omat ”pelisääntönsä”, joiden yksi alkuperäinen tarkoitus oli pitää kotihoidon palvelut tasalaatuisina ja estää kaupungin perinteisiin kuulunut kilpailu asiakkaiden miellyttämisestä tekemällä enemmän kuin toimenkuvaan kuului. Lisäksi työn sujuvuuden edistämiseksi kotihoitotiimien kaikki jäsenet saivat luvan soittaa asiakkaiden tilasta suoraan lääkäreille, mikä oli ennen ollut esimiehen, tai ainakin kotisairaanhoidajan asia.

Tiedonkulku

Sovittiin käytännöt tiimien sisäiseen ja tiimien väliseen tiedon vaihtoon (koordinaatioon). Jokaiselle tiimille järjestettiin oma kokoontumispaikka, gsm-puhelimia otettiin käyttöön, sovittiin soittoringeistä jne. Päätettiin tavata säännöllisesti myös ”koko porukalla”.

Osaaminen

Kävi ilmi, että sairaanhoitajakoulutuksen saaneet kotisairaanhoidajat olisivat olleet sinällään parhaita kotihoitotiimien jäseniä: heiltä sujui sekä puuronkeitto että vaativimmatkin asiakkaan kotona mahdolliset hoidolliset toimenpiteet. Käytännössä sairaanhoitajien professionaalinen ylpeys ja peruspalkan kalleus estäisivät jopa haaveilun tällaisista tiimeistä. Lähihoitajien osaamista pidettiin seuraavaksi parhaana, mutta siinäkin tuli vastaan professionaraja: terveystoimen osaamista arvostettiin, mutta sosiaalisen ei. Ammatillisen osaamisen kehittämiseksi tehty koulutus suunnitelmat koskivat esimerkiksi haavojen hoitoa ja lääkkeiden jakoa, mutta eivät asiakkaiden sosiaalisten tarpeiden huomioon ottamista. (Yhden koko hanketta alusta alkaen vastustaneen kotisairaanhoidajan sallittiin jäädä sosiaalitoimen henkilöstöä konsultoivaan rooliin omalla alueellaan. Hän teki sellaiset esimerkiksi haavanhoitoihin liittyvät työt, joihin kotiaavustajien tai kodinhoitajien peruskoulutus ei riittänyt eli samat työt, jotka muut kotisairaanhoidajat tekivät tiimin jäsenen statuksella.) Työntekijöiden aloitteesta heille järjestettiin myös ”oikeaa tiimikoulutusta”, jolla työntekijät tarkoittivat ryhmäprosesseja ja -normeja koskevaa koulutusta. Heille siirtyminen tiimityöhön tarkoitti myös uudenlaisen keskinäisen vuorovaikutuksen oppimista.

Palkkiot

Hankkeessa ei tehty tulospalkkiota koskevia suunnitelmia. Työelämän laatu nousi ja loppuarvioinneissa todettiin, että entiseen työntekotapaan ei ole enää paluuta. Tiimit olivat tulleet pysyäkseen.

Tuloksellisuusetuina todettiin tuottavuuden nousua (sama henkilöstömäärä pystyi tarjoamaan entistä useampia hoitokäyntejä), pienehköjä taloudellisia vaikutuksia, kun henkilöstön matkakustannukset vähenivät ja myös myönteisiä asiakasvaikutuksia. Projektin ulkopuolisin voimin tehdyn asiakastutkimuksen mukaan kotihoidon tiimien asiakkaat arvostivat tiimien tuttuja/samoja työntekijöitä ja he huomasivat myös, että työntekijöiden kiire oli vähentynyt. Hanke levisi terveyskeskuksen kuntayhtymän kautta toiseen kuntaan, jossa tiimiytämisen prosessin toteutus oli vaarassa kariutua alkumetreillä. Syynä oli johtavan viranhaltijan ensimmäisessä projektikokouksessa esittämä jako tiimien alueiksi ja asiakkaiksi, mikä vei työntekijöiden luottamuksen prosessiin. (Kalliola 2003, Kalliola & Nakari 2007.)

Lawlerin mallin tuki valmiin organisaation jatkokehittelyssä

Suurehkon kaupungin päivähoiton vasta valittu uusi johto suunnitteli virkamiestyönä tilaaja–tuottaja-mallin toteutukseen liittyen pilottihankkeen, jonka aikana 4–6 päiväkodista koostuvat ”tulostiimit” tekisivät tuotantosopimuksen päiväkotipaikkojen määrästä tilaajalautakunnan kanssa. Pilotti oli kaupungin tasolla alueellinen – neljä muuta aluetta seurasi kokeiluvaihetta toimien entiseen tapaan.

Kun uusi johto omaksui myös aiempia käytäntöjä osallistavamman henkilöstöjohtamisen mallin, ”tulostiimeille” myönnettiin vapaus toimia itsenäisesti tuotantosopimuksen puitteissa. Keskeisiä vapauden elementtejä olivat taloudellisten ja henkilöstöresurssien käytöstä päättäminen ja myös sen sopiminen, miten päätökset tehdään, koska ”tulostiimeille” ei ollut etukäteen sovittua rakennetta. Näille suurehkoille, tiimeiksi nimetyille organisaatioille myönnettiin siis vapaus päättää keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan. Samassa yhteydessä tehtiin päätös tulospalkkioiden maksamisesta kaupungin tulospalkkiosopimuksen perusteella.

Tässä lähtötilanteessa Laatu-verkoston hanke suunniteltiin täyttämään ”tulostiimit” rakenteella ja toiminnalla. Lawlerin mallia käytettiin arvioinnissa, kun tutkijalle rupesi avautumaan uusia näkymä tähän hankkeeseen. Jälkikäteen asia vaikuttaa johdonmukaiselta: kun päätökset vallan ja palkkioiden jaosta oli tehty etukäteen, tarvittiin suunnitelma tiedonkulun ja osaamisen rooleista uudessa organisaatiossa.

Projektin ohjausryhmän ja tutkijoiden neuvotteluissa päädyttiin kokeilemaan skandinaaviseen työelämän kehittämisperinteeseen kuuluvaa työkonferenssimenetelmää, jossa demokraattisen dialogin avulla visiodaan toivottavia tulevaisuuden kuvia ja tehdään toteuttamissuunnitelmia niiden saavuttamiseksi (Kasvio ym. 1994, 33–34). ”Ideaali tulostiimi” -työkonferenssin perusteella saatiin selvitetyn suuntaviivoja, miten yksittäiset päiväkodit, 4–6 päiväkodista muodostuvat ”tulostiimit” ja ”tulostiimeistä” koostuvat päivähoitoalueet voisivat todella toimia käytännössä. Kysymyksessä oli henkilökunnan kannalta parhaan mahdollisen ratkaisun ja oman liikkumavaran etsintä ulkoisen pakon oloissa. Moniportaiseen rakennelmaan saatiin luotua järjestystä (säännölliset tiedottavat ja koordinoivat tapaamiset) ja samalla tehtiin sekä tulostiimi- että aluekohtaisia koulutussuunnitelmia. Koulutustarpeen painopisteen nähtiin olevan budjetoinnissa, talousarvion seurannassa ja muussa kustannustietoisuudessa sekä esimiestyön uudelleenajattelussa. Lisäksi ideoitin osaamisen uudelleenjakoa siinä mielessä, että aiemmin yhteen päiväkotiin keskittynyt erityisosaaminen (musiikki, taide, muut kädentaidot) nähtiin koko tulostiimin osaamisena.

Tässä pilottihankkeessa arvioitiin etu- ja jälkikäteen henkilöstön näkemyksiä organisaatiouudistuksesta ja kehittämismenetelmästä, jotka molemmat olivat kohtuullisen

myönteisiä. Konkreettisena tuloksena oli eräänlainen sivuvaikutus: kun päivähoitossa ryhdyttiin todella toteuttamaan ”Ideaali tulostiimi” -työkonferenssin tuloksia, luottamus johtoon kasvoi. (Kalliola 2007, Kalliola & Nakari & Pesonen 2006.)

Lopuksi

Voidaan tietysti väittää, että esitellyissä tiimien rakentamishankkeissa tiimien ja niiden jäsenten vallan käsittelyllä on ollut vain pieni rooli koko prosessissa. Voidaan kuitenkin myös perustellusti väittää, että vallasta puhuminen ei ole ollut pahasta eikä sen tabu-luonteen rikkominen pahasta, koska sen avulla tiimirakenteeseen on saatu toimintaa edistävä selkeys. Toivottavaa onkin, että valtaulottuvuus aiempaa liitettäisiin aiempaa useammin jo tiimin perusmääritelmään, olkoon kysymyksessä sitten päättävä valta (Janhonen 2009), toimivalta (Huusko 2007) tai päätösvalta, jota termiä käytetään EU:n piirissä tehdyssä työn uusien organisointimuotoja koskeva tutkimuksessa. Sen määritelmässä tiimiltä edellytetään itsenäistä päätösvaltaa koskien esimerkiksi päivittäisiä työtapoja, työn laatuvaatimuksia, tavoitteiden asettelua jne. (New Forms ... 2002, Ylöstalo 2005, 15.)

Tiimimääritelmien kritisoinnin jälkeen lienee syytä myös ehdottaa omaa määritelmää tai ainakin pohtia, mitä aineksia siinä pitäisi olla. Lawlerin (1987) yhteistoiminnallisen organisaation ulottuvuuksista johdettuna tiiminä voitaisiin pitää työryhmää,

- jolla on selkeä tavoite (esimerkiksi organisaation toiminta-ajatuksista tai strategiasta johdettu),
- jonka jäsenten yhteisosaaminen riittää tavoitteen toteuttamiseen (erilaisia taitoja omaavia yksilöitä tai monitaitoisia yksilöitä, jotka ovat valmiita myös oppimaan lisää),
- joka huolehtii tiedonkulusta ja toimintojensa koordinoinnista jäsentensä kesken ja myös ulkopuolisten tahojen kesken,
- jolla on valta/vapaus/oikeus/velvollisuus päättää, miten tavoite toteutetaan (delegointi, itsenäisyys työn tekoa koskeissa asioissa, kuka, miten, milloin, varojen käyttöpäätökset) ja vastuu tuloksesta valtansa puitteissa, ja
- jonka jäsenten palkkioissa otetaan huomioon osaamisen ja vastuun kasvu sekä tavoitteiden saavuttaminen.

Lähteet

- Barker, J. (1993) Tightening the Iron Cage: Concerted Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 38, 408–437.
- Batt, R. & Doellgast, V. (2005) Groups, Teams and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work. Teoksessa Ackroyd, S. Batt, R., Thompson, P. & Talbert, P. S. (toim.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*. London, Oxford University Press, 138–161.
- Frilander, P. (1997) Työorganisaation tiimiyttäminen ja tiimityön kehittäminen. Helsinki, Työturvallisuuskeskus.
- Huusko, L. (2007) Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki, Edita.
- Janhonen, M. (2009) Tasapainoinen tiedon jakaminen ja tiimityön laatu. *Hallinnon tutkimus* 28 (4), 43–55.
- Julkunen, R. (1987) Työprosessi ja pitkät aallot. Tampere, Vastapaino.
- Kalleberg, A., Nesheim, T. & Olsen, K. A. (2009) Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress among Workers in Norway. *Acta Sociologica* 52 (2), 99–116.
- Kalliola, S. (1994) Johdon ja henkilöstön yhteistoiminnan ulottuvuudet ja kehittämismahdollisuudet. Teoksessa Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H. & Syvänen, S. (1994) *Uudistumisen voimavarat*. Tutkimus

- kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja T-julkaisuja 14/1994, 215–276.
- Kalliola, S. (1997) X-kaupungin Laatu-projektin 1.5.1995–31.10.1997 loppuraportti. Luovutettu X-kaupungille ja Työsuojelelurahastolle.
- Kalliola, S. (2003) Self-Designed Teams in Improving Public Sector Productivity and Quality of Working Life. *Public Performance & Management Review* 27 (2), 109–121.
- Kalliola, S. (2007) Suomen Akatemian Life as Learning -tutkimusohjelman projekti ”Kunnalliset kehittämisorganisaatiot oppimisen tiloina”. Vaikuttamista ja oppimista päivähoitoon muutoksessa. Y-kaupungin päivähoitoon tilaaja-tuottaja-mallin pilottiprojektin 2004–2006 loppuraportti.
- Kalliola, S. & Nakari, R. (2007) Renewing Occupational Cultures – Bridging Boundaries in Learning Spaces. *IJER International Journal of Educational Research* 46 (3–4), 190–203.
- Kalliola, S. & Nakari, R. & Pesonen, I (2006) Learning to Make Changes – Democratic Dialogue in Action, *Journal of Workplace Learning*, 18 (7–8), 464–477.
- Kasvio, A. (1990) Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos.
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakallio, H. & Syvänen, S. (1994) Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja T-julkaisuja 14/1994.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Boston (Mass.), Harvard Business School Press.
- Lawler, E. E. III (1987) *High-Involvement Management. Participation Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. III, Nadler, D. A. & Cammann, C. (toim.) *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and Quality of Work Life*. New York, Wiley Interscience.
- Marchington, M. (2000) *Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context*. Teoksessa Procter, S. & Mueller, F. (toim.) *Teamworking*. London, MacMillan, 60–80.
- Niemelä, J. & Kalliola, S (2007) Team Membership and Experience of Work in the Finnish Context. *EID Economic and Industrial Democracy*, 28 (4), 552–588.
- New Forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion. Final Report. (2002). European Commission. DG Employment and Social Affairs. Business Decisions Limited.
- Paloheimo, H. & Wiberg, M. (1997) *Politiikan perusteet*. Helsinki, WSOY.
- Trist, E. L. & Bamfort, K. (1951) Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting, *Human Relations* 4 (1), 3–39.
- Ylöstalo, P. (2005) Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tykes-raportteja 39. Helsinki, Työministeriö.

Tietotekniikan rooli henkilöstöjohtamisen työkaluna sosiaali- ja terveysalalla

Mari Koivistoinen¹ & Taina Kurki²

¹ Itä-Suomen yliopisto, sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Kuopion kampus

² Itä-Suomen yliopisto, tietojenkäsittelytieteen laitos, Kuopion kampus

.....

Johdanto

Suuria muutoksia läpikäyvissä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa työntekijöiden sitoutuminen muutokseen ja työhön edellyttää myös valmiutta oppivaan ja mukautuvaan työyhteisöön, jota tietoteknisillä ratkaisilla pystytään tukemaan. Myös työntekijöiden osallistuminen omaa työtään koskevaan suunnitteluun ja organisointiin on mahdollista viedä lähemmäs heitä, silti henkilöstöhallinnan ja tietotekniikan yhteistä näkökulmaa on tutkittu vähän (Haines & Lefleur 2008).

Keväällä 2010 tehty haastattelututkimus sosiaali- ja terveydenhuollon kriisityön alueella toimivissa organisaatioissa nostaa uusia vaihtoehtoja tietotekniikan hyödyntämiseen työn ja sen suunnittelun tukena, sekä organisaatioiden tietotekniikan alan toimintojen muokkaamiseen toimijaystävällisemmiksi. Tavoitteena on nostaa esiin paremmin perustoimintoja tukevia ratkaisuja. Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot rakentuvat uuteen muotoon ja uudenlaista johtamisosaamista tarvitaan suunnittelemaan ja luomaan muutosta. Myös tietoteknologian roolia tulevaisuuden toiminnoissa ja sen käyttöä muutoksen tekijänä on visioitava yhdessä henkilöstön, johtajien ja laitteistokehittäjien kanssa.

Kuntien henkilöstön muutospaineiden hallitseminen lähivuosina edellyttää rakenteellisten muutosten sijaan toiminnallisia ratkaisuja, joilla voidaan luoda henkilöstölle riittävästi liikkumavaraa. Henkilöstön tulisi olla uudistustyön keskeisiä toimijoita, ei uudistusten kohteita. Paras-hankkeen ja muiden uudistusten onnistumisen edellytys on, että tehdyt rakenteelliset ratkaisut pystytään kytkemään työorganisaatioiden toiminnallisiin muutoksiin ja henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. (Nakari & Sjöblom 2009.) Henkilöstön halu kehittää tietojärjestelmiä ei riitä, koska myös kustannustehokkuus on otettava huomioon. Tietojärjestelmähankintojen kustannusten ja tuotetun hyödyn mittaaminen voi olla sosiaali- ja terveysalalla hankalaa. Strateginen osaaminen muuttuu myös sosiaali- ja terveysalalla nopeasti.

Tässä artikkelissa pyrittiin selvittämään, millaisena sosiaali- ja terveydenhuollon rajapinnalla toimivissa kriisityön organisaatioissa on koettu tietotekniikan vaikutus niin toimintaan, kuin henkilöstön osallistumiseenkin. Lisäksi aineistosta nousi näkökulmia muutoksessa toimivan organisaation henkilöstön kuulemisesta ja tiedon jakamisesta, sekä ideoita tietotekniikan uuteen soveltamiseen henkilöstöhallinnan (HRM:n) näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtaminen

Sosiaali- ja terveyspalveluissa mahdollisuudet johtaa henkilöstövoimavaroja sekä vaikuttaa henkilöstön työelämän laatuun ja asiakkaiden palvelutyytyväisyyteen vaihtelevat yksiköittäin. Myös kunnittain ja eri palvelujen välillä on eroja. Erityisesti pienissä tai taloudellisesti ahtaalla olevissa yksiköissä, joiden liikkumavara palvelujen arjessa on pieni, kohdataan vaikeuksia palvelurakenteen ja toiminnan resursoinnissa. Vaikka muutosprosesseissa usein käytetään erillisiä resursseja tai ulkopuolisia asiantuntijoita, sosiaali- ja terveysalan muutokset pyritään usein toteuttamaan käyttäen jo olemassa olevia voimavaroja.

Henkilöstövoimavarojen johtamisella on keskeistä merkitystä palvelujen tuloksellisuuden luojana. Jotta todellista tukea toimintaan ja sen tulokseen saadaan, edellytetään kuitenkin joukkoa henkilöstövoimavarojen johtamisen ydinalueiden käytäntöjen muokkausta, yksittäinen muutos ei auta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen on ankkuroiduttava työpaikkojen toimintakäytännöiksi. (Nakari & Sjöblom 2009.) Toiminnan strateginen ympäristö julkisorganisaatioissa on kuitenkin muuttumassa ja muutos keskeisissä toimintaa muokkaavissa tekijöissä on jo nähtävissä. Informaatio- ja digitaaliyhteiskunnan vaikutus palveluihin on yhtä suuri, kuin henkilöstönäkökulman esiin nostaminen aikoinaan.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa eletään niin rakenteellisten, kuin asenteellistenkin muutosten aikaa. Kuntarakenteet, joihin palveluiden lakisääteinen järjestäminen perinteisesti on perustettu, muuttuvat ja lisäksi sosiaali- ja terveysalan organisaatioita on muokattu 1990-luvulta lähtien toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi. Palvelurakenne elää. Organisaatiot ovat jatkuvassa myllerryksessä ja joutuvat pinnistelemaan suoriutuakseen perustehtävästään (Haveri & Majoinen 2000). Näistä syistä johtuen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tuotetaan monenlaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon alan yhteisissä organisaatioissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhdistämiset ovat kunnissa suunniteltuja, ohjattuja ja laajoja muutoksia. Syvärakenteita eli organisaatiokulttuuria ja myös työn sisältöä muutetaan (Sinkkonen & Niemelä 1999). Organisaatioiden yhdistämisistä aiheutuu monenlaisia haasteita niin toimijoiden yhteisen kielen löytämiseen kuin eri tason kehitysvaiheita elävien kuntien ja tietojärjestelmien yhdistämisen ja sujuvien käytäntöjen näkökulmastakin.

Sosiaali- ja terveysalan johtajuus maassamme on toimimista monenlaisten ohjeiden ja vaatimusten ristiaallokossa. Lakisääteiset kuntien tehtävät on toteutettava ja toisaalta poliittisen johdon päätökset asettavat työlle raamit. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan johtajilla on velvollisuus luoda sujuvia käytännön toimintoja muutosten keskellä ja niiden seurauksena. Näitä perustavaa laatua olevia muutoksia voidaan pitää yhtä haastavina kuin kahden maan yhdistämistä: molempien historia, tulevaisuus ja kulttuuri elävät muutoksessa mukana. Ammattiryhmien ja organisaatioiden kulttuurien erilaisuudet on todettu sosiaali- ja terveyssektorin yhdistämistä vaikeuttaviksi (Taskinen 2005). Jo pelkästään sosiaali- ja terveyssektorin erilaiset toimintakulttuurit asettavat haasteita palvelujen järkevälle järjestäytymiselle. Lisäksi tietojärjestelmien nopea mukaan tulo osaksi työtä ja sen järjestämistä tuo omat haasteensa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistyössä yhteistyö- ja kehittämistehtävät korostuvat (Viitanen 1999). Jatkuva valmius kehittymiseen ja oman työn kriittiseen ja reflektiiviseen tarkasteluun kuuluu myös nykyiseen johtamistyöhön. Ikujiro Nonakan (2007) mukaan varsinkin tietoa tuottavissa organisaatioissa johtajuuden pääasiallisena tehtävänä on muutoksen suuntaaminen kaaoksesta merkitykselliseen suuntaan. Helena Heikan (2008) mukaan sosiaali- ja terveysjohtamisessa korostuvat muutosjohtajuus, talous- ja henkilöstöosaaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Vaikka Tuula Kivinen (2008) kuvaakin väitöskirjassaan tiedon ja osaamisen laadullista muutosta yhteisöllisempään suuntaan, on johtajuuden tehtävä säilynyt suunnan näyttäjänä muutoksen silmässä oleville organisaatioille. Johtajat ovat avainhenkilöitä organisaatioita kehitettäessä ja näin heidän

kyvyillään ja asenteillaan on ratkaiseva merkitys siinä, miten kehitytään ja mihin suuntaudutaan. Myös tietotekniikkaan liittyviä ratkaisuja on tehtävä, vaikka nykyisillä johtajilla ei välttämättä ole aiheeseen liittyvää osaamista.

Tietotekniikan rooli sosiaali- ja terveysalan muutostyössä

Tietotekniikan roolia muutostyössä on helpointa kuvata työkaluvertauksella. Tietotekniikan tulisi vastata rakentajan vasaraa. *Teknologia*-sanan juuret juontavat kreikan kielestä, jossa taito, kyky tehdä asioita yhdistyy logiikkaan, loogiseen ajatteluun ja näin suunnitteluun ja kehittämiseen. *Tarkoituksenmukainen teknologia (appropriate technology)* taas viittaa yksinkertaisimpaan teknologian tasoon, jolla suunniteltu tarkoitus saadaan tehokkaasti aikaiseksi (Dunlop & Holosko 2006).

Tietojärjestelmä (information system) taas on ihmisistä, tietojenkäsittely- ja tiedonsiirtolaitteista ja -ohjelmista koostuva järjestelmä, jonka tarkoitus on tietoja käsittelemällä tehostaa tai helpottaa jotakin toimintaa tai tehdä se mahdolliseksi (Dunlop & Holosko 2006). Koska kaikkea ei ole mahdollista tai järkevää automatisoida, koostuvat erittäin nykyaikaisetkin järjestelmät monenlaisista sekä manuaalisista että automaattisista osista. Monet automaattisetkin tietojärjestelmät ovat alun perin muodostuneet manuaalisista tietojenkäsittelykäytännöistä, jotka jossain vaiheessa teknologian kehittymisen ansiosta on voitu automatisoida. Alan nuoruus ja toisaalta nopea teknologinen kehitys on tuonut nopean laajenemisen yhä uusilla alueilla. (Pohjonen 2002.) On kuitenkin muistettava, miten lyhyt tietojärjestelmien historia on kokonaisuudessaan. Todennäköisesti olemme kehityksessä vasta lähtökuopissa.

Onko nykyisillä johtajilla kykyä, mahdollisuuksia, työkaluja tai kieltä visioda tietotekniikan kehitystä alallaan? Kysymys liittyy johtamissukupolviin. Julkispalveluiden näkökulmaa tietojenkäsittelyyn kuvaavassa artikkelissaan Ceeney (2009) kuvaa johtajien pakkoa tehdä tietotekniikkaan liittyviä ratkaisuja heille tuntemattomassa ympäristössä. Digitaaliyhteiskunta ei ole heidän kasvuympäristönsä. Toisaalta Ceeneyn mukaan tietojenkäsittelyn kysymykset ovat liikaakin "ulkoistettu" tietojenkäsittelyn ammattilaisille, kun niiden tulisi palautua lähemmäs käytännön työtä ja osaksi organisaation arkea. Elää samaan tapaan rinnakkain organisaatioiden toiminnoissa, kuten tällä hetkellä talous- ja henkilöstöhallinta.

Tähän saakka sosiaali- ja terveysalan tietoteknologian kehitys on pysytellyt yksittäisten toimintojen välineenä, mutta kehityksen myötä suunta voi muuttua kohti kokonaisvaltaisempia järjestelmiä. Potilastietojärjestelmät pystyvät jo siirtämään tietoa jonkin verran keskenään, mutta sosiaali- ja terveysalan henkilöstöhallinnan järjestelmät ovat pitkälti yksittäisiä ja toisistaan erillään. Tässä artikkelissa pyrittiin selvittämään, miten esimiehet kehittäisivät tietojärjestelmiä tukemaan johtamistyötään ja miten työntekijät näkevät tietojärjestelmät johtamisen apuna. Voidaanko tietotekniikasta saada lisäapua henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja hallintaan?

Tutkimuksen toteutus

Tämän artikkelin aineistona on käytetty teemahaastatteluja, jotka tehtiin keväällä 2010. Haastattelut tehtiin yhdeksälle ylimmän, keski- ja lähijohdon työntekijälle, jotka olivat olleet mukana tietojärjestelmän kehittämisessä. Haastateltavat työskentelivät sosiaali- ja terveyssektorin kriisityötä tekevien organisaatioiden työntekijöinä ja johtajina. Mukana oli terveyskeskuksen osastojen ja ensiavun sairaanhoitajia, sekä kotisairaanhoidon ja kotipalvelun (kotihoito) sairaanhoitajia, jotka työskentelevät tiimiensä johtamis- ja kehittämistehtävissä. Lisäksi haastateltiin sosiaalihuollon ja vanhusten palveluista vastaavia hallinnollisia esimiehiä. Tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa kotipalvelu ja

-sairaanhoito oli juuri sulautettu keskenään kotona asumisen palvelutiimeiksi, kotihoidoksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintoja yhdistetään alalla laajemminkin ja toimintoja kootaan palvelupolkujen mukaisesti yhteen. Alan johtajuuden tarkastelu on tällä hetkellä vaikeaa, sillä henkilöt vaihtuvat nopeasti ja toimenkuvia muokataan. Jo oikeiden henkilöiden tavoittaminen tutkimukseen on haasteellista.

Tutkimuksen kohteena on Lieksan kaupunki. Tutkitut organisaatiot ovat alueen 1) terveystalokeskus, jossa on päivystyspoliklinikka sekä akuutti- ja pitkäaikaisosasto, joka on osaksi vuorohoitoa ja kuntoutusta toteuttava yksikkö, 2) Yrjönhoivin tukikeskus, jossa tehdään palvelutarpeen arvioita ja annetaan lyhytaikaista kuntoutusta ja jonka kautta kulkevat uudelleen sijoitusta varten arvioitavat potilaat, 3) kotihoito, joka on jaettuna moniammatillisiin tiimeihin, mukana kotihoidon, kotisairaanhoidon, mielenterveyshuollon ja päihdetyön asiantuntijoita, ja 4) kriisipäivystys, jota tehdään akuuttitarpeen sosiaalityönä ja annetaan tukea elämän kriisitilanteissa. Tehtävä kriisityö on pienimuotoista ja tehdään sivutyönä. Lieksassa on otettu sosiaali- ja terveydenhuollon käyttöön yhteinen uusi potilas/asiakastietojärjestelmä vuoden 2009 alussa. Lieksan kaupungin terveydenhuollossa on aikaisemmin ollut käytössä sähköinen tietojärjestelmä. Sosiaalihuollossa sähköistä tietojärjestelmää ei ole käytetty ennen palvelu-uudistusta.

Haastateltavat kerättiin tutkimukseen osallistuvasta yksiköstä työtehtävien ja vastuualueiden mukaan niin, että osallistujilla voitiin olettaa olevan näkemystä työpaikkansa tietojärjestelmäkehityksestä. Tutkimukseen pyrittiin valikoimaan organisaatioidensa tietojärjestelmien kehitystyön keskiössä toimivia henkilöitä. Koska tutkimusasetelman rakentaminen on Yin'n (2008, 24) mukaan looginen linkki tiedonkeruun ja johtopäätösten välillä, haastattelumenetelmäksi valittiin reflektiivinen haastattelu. Keskusteluaiheissa edettiin edellisten haastattelujen teemojen ja niissä nousseiden näkökulmien kautta eteenpäin, joka kuuluu menetelmään (Hammersley ym. 1996). Tässä artikkelissa suorat sitaattit on erotettu käyttäen *kursiivaa*. Muuten haastattelujen lauseet on tiivistetty, luokiteltu teemoittain (Eskola & Suoranta 2008) ja kuvattu aihepiireittäin taulukoina.

Tietojärjestelmien kehittämistyöhön osallistuneiden työntekijöiden innokkuutta oman työnsä tutkimukselliseen tarkasteluun kuvaa se, että kaikki mukaan pyydytetyt olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Vain yksi sovitusta haastatteluista jäi tekemättä. Useat haastateltavat kuvasivat tutkimukseen osallistumista ja sen hyötyä omassa työssään pystyessään tarkastelemaan omaa työtään ulkopuolisen silmin. Keskusteluaiheet ja lyhyt intro aiheesta oli toimitettu haastateltaville etukäteen pohdittavaksi ja aiheeseen tutustumiseksi. Haastattelihoita oli paikalla kaksi, joista toinen edusti tietojenkäsittelyn- ja toinen sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntemusta. Keskustelussa edettiin jouhevasti teemahaastattelurungon, mutta myös haastateltavien mielenkiinnon mukaan. Valittu haastattelumenetelmä soveltuu hyvin kehittämisen näkökulmien tutkimiseen.

Tutkimuksen alussa varmistettiin, että osallistujat ymmärsivät mitä tutkimuksessa tehdään, mihin pyritään ja miten tuloksia tullaan hyödyntämään. Lisäksi selvitettiin jokaisen tutkimukseen osallistuvan kanssa osallistumisen vapaaehtoisuus. Artikkelin aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisenä luokitteluna, jolloin kerätyistä tutkimuksen kannalta relevanteista kommentteista pyrittiin löytämään johdonmukaisia kokonaisuuksia, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia, joita kerättiin yhteisen otsakkeen alle (Vilkkä 2007, 140). Saman henkilön tekemät haastattelut ja analyysi helpottavat lausumien kontekstin ymmärtämisessä ja näin induktiivisen sisällön tulkinnessa. Haastattelujen anti oli laaja ja tässä artikkelissa esitellään vain muutoksen tietojärjestelmiin ja henkilöstön osallistumiseen liittyvät osat vastauksista. Tässä kuvailevassa laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena oli osallistujien kokemuksen muutoksen kuvaaminen ja uusien näkökulmien nostaminen esiin heidän kokemuksistaan ja ideoistaan. Induktiivinen näkökulma pyrki yksittäisestä kuvauksesta kohti laajempaa kokonaisuutta etenevään päättelyyn.

Tulokset

Tämän tutkimuksen haastatteluista nousi sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen ja tietotekniikan nopeaan mukaantuloon liittyvä muutos. Tietojärjestelmiin liittyvää muutosta ja niiden roolia työssä ei tuolloin osattu ennakoida. Esimerkiksi nyt palvelurakennemuutoksen myötä käyttöön otettuun tietojärjestelmään siirtymistä kuvataan seuraavasti:

”... yllättävän pienin vaurioin.”

”Meillä toimii tällä hetkellä käytännössä se toiminta-ajatus, joka luotiin sillon -92. Me osataan tehdä nyt se käytännössä, mikä silloin oli pelkästään piirustuksina: missä asiakas on ja missä on omahoitajat ja miten se tieto kulkee.”

Tämän tutkimuksen tulevaisuuden visioksi syntyi työntekijöiden kyvykkyyksien tarkempi määrittely esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa. Jos tulevaisuuden järjestelmä pystyisi tarkemmin kohdentamaan kunkin työntekijän osaamisalueita ja käyttämään työntekijäkohtaisia erityisominaisuuksia, myös työntekijöille tarjoutuisi mahdollisuus koko osaamisensa käyttöön. On tärkeää tietää henkilöstön osaaminen suhteessa työtehtäviin, mutta näitä näkökulmia yhdistämällä voitaisiin päästä vieläkin pidemmälle työvoiman oikeassa kohdentamisessa.

”Voi itku, kun tätäkään ei voi tilastoida.”

”Yksittäisten työntekijöiden vahvuusalueiden hyödyntäminen työnjaolla.”

Tulosten mukaan tietojärjestelmiä voisi myös hyödyntää henkilöstöjohtamisessa nykyistä tehokkaammin. Ongelmia on esimerkiksi henkilöstöhallinnan tietojärjestelmien integroitumisessa muihin työtä ohjaaviin järjestelmiin.

”Kyllä henkilöstöhallinnan monet toiminnot voisivat olla automaattisia.”

Sosiaali- ja terveysalan runsaasti henkilöstöä vaativassa ja vuorotyöpainotteisessa ympäristössä työvuorosuunnittelu on olennainen osa niin johtajien, kuin henkilöstönkin työtä. Siihen käytetty aika voitaisiin käyttää vaikkapa kehittämistyöhön. Kysymys on myös henkilöstön viihtyvyydestä ja työhönsä sitoutumisesta, sekä tasa-arvoisesta kohtelusta työpaikalla. Organisaatioiden johto- ja työvuorosuunnittelutehtävissä toimivien haastateltavien kommentteissa nousee juuri työvuorosuunnitteluun käytetty aika (35 työpäivää vuodessa), jota pystyttäisi vähentämään pelkästään työvuoro- ja henkilöstönhallinnan järjestelmiä kehittämällä.

”Kun nyt tekis sen työvuorosuunnitelmaehdotelmankin. Kun se vie niin älyttömästi aikaa se työvuorosuunnittelu.”

Haastatteluissa kuvattiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kolmivuorotyölle tyypillistä työvuorosuunnittelun merkitystä niin johtajien työn, kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Vuorotyössä henkilöstön toiveiden ja ominaisuuksien, elämäntilanteiden ja harrastusten huomioiminen on tärkeää työssä viihtymisen ja sitoutumisen kannalta. Joissakin yksiköissä käyttöön otettu autonominen työajansuunnittelu auttaa tässä jonkin verran, sillä lähtökohtanaan siinä on, että työntekijät suunnittelevat työvuoronsa itse. Henkilöstön osallistuminen omaan työvuorosuunnitteluunsa ja mm. vuosilomien suunnitteluun (pyritään lomien limittymiseen), voisi toimia tehokkaammin, jos tietojärjestelmät sallisivat sen. Nykyisin on jo saatavilla raportteja kuten lomahistoria, mutta tämä voisi olla järjestelmässä automaattisena ominaisuutena niin, että se huomauttaisi ja ehdottaisi yksittäisten työntekijöiden loma-ajankohdat entisten lomalistojen perusteella.

Jokapäiväisessä työvuorosuunnittelussa olisi luotavissa ehtoja esimerkiksi työvuorojen jakautumiseen tasaisesti eri henkilöille, ellei toiveena nimenomaisesti ole tehdä tiettyjä työvuoroja. Näillä ominaisuuksilla työvuorojen suunnittelua ja sopeuttamista elämäntilanteeseen, sekä esimerkiksi ikäjohtamista, voitaisiin helpottaa. Näin työntekijöiden jaksamista pystyttäisiin tukemaan niin työhön liittyvän kuin muunkin rasituksen huomioiden jo työvuorojen suunnitteluvaiheessa. Hyödyt myös muihin tukitoimintoihin, kuten palkanlaskentaan liittyen tulisivat myös henkilöstön suunnittelun kautta. Näin monet käsin siirretyistä tiedoista voisivat siirtyä automaattisesti, kuten sairauslomat, vanhempainvapaat jne. Ohjelmia kehittämällä voitaisiin säästää henkilöstön ja johtajien työaikaa käytettäväksi muuhun suunnittelutyöhön.

Tietojärjestelmiltä toivottiin ”keskenään keskustelua”, jolloin käsin paperilla tehtävä rutiinitietojen siirtäminen jäisi pois ja varsinkin välilyönnön tehtävissä toimivilla ihmisillä liikenisi resursseja työnsä ja organisaatioiden kehittämiseen. Monet nyt käsin siirrettävät tiedot ovat jo olemassa sähköisessä muodossa muun muassa palkanlaskijan ohjelmissa, mutta ne eivät ole sieltä siirrettävissä muun henkilöstön- tai työvoimanhallintaan käytettäviin järjestelmiin.

Taulukossa 1 on lueteltu työvuorojen suunnitteluun liittyviä kokemuksia ja tulevaisuuden toiveita. Vastaajat kokivat, että työvuorosuunnittelu vie liikaa aikaa muilta hoito- tai johtamistyön tehtäviltä, vaikka niitä olisi mahdollista helpottaa sähköisen tiedonhallinnan keinoin. Tällä hetkellä henkilöstöhallintoon liittyviä asioita kirjataan useisiin eri ohjelmiin päällekkäisesti tai käsikirjauksena arkistoon. Reaaliaikainen resurssinäköymä ei ole mahdollinen, jos ajatellaan resurssien organisoimista yksiköiden välillä. Myös henkilöstön itsensä tekemä työvuorosuunnittelu voisi helpottua, jos ohjelmiin saataisiin esimerkiksi työntekijöiden ominaisuuksia ja osaamisalueita tarkastelevia kohtia.

Seuraavassa esitetään vastaajien kommentteja tiivistettynä ja luokiteltuna teemoittain tietojärjestelmien ja henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmat yhdistäen. Toisessa taulukon sarakkeessa kuvataan olemassa olevia järjestelmien tukiominaisuuksia ja toisessa tulevaisuuden järjestelmiltä toivottavia ominaisuuksia.

Taulukko 1. Tietojärjestelmä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Tietojärjestelmä henkilöstöjohtamisen (HRM) -näkökulmasta	
On jo olemassa	Tulevaisuuden järjestelmä
<p>Työvuorosuunnitteluun käytettävään järjestelmään voi laittaa attribuutteja, mutta tämä ei vielä vaikuta työvuoro-suunnitteluun. Ei käytetä.</p> <p>Työvuorosuunnitteluun käytettävässä järjestelmässä on kyllä ihan kivojakin ominaisuuksia, esim. miehitystä voi tarkistaa.</p> <p>Työvuorosuunnittelupohjassa on ehdotettuna työntekijöiden nimet.</p> <p>Listojen jatkuminen: tulostetaan edellinen lista, josta katsotaan mikä on järkevä vahvuus.</p> <p>Jos työsuhteen laatu muuttuu, joutuu työntekijän kirjaamaan työvuorolistaan erillisinä henkilöinä. Myös hänen tuntinsa on kirjattava käsin, jotta oikeat tuntimäärät kirjautuvat oikein.</p> <p>Ihmiset merkkää (pyynnöstä) vuosilomansa ja koulutuspäivänsä lyijykynällä vuosiloma-listaan, suunnitellut vuosilomat voisivat tulla näkyviin automaattisesti.</p> <p>Työvuorojen suunnitteluun käytetty aika 2 työpäivää / 3 viikon lista tavoitteena, mutta käytännössä ei koskaan toteudu muun työn ohella tehtynä.</p>	<p>Työntekijöiden ominaisuuksia (attribuutteja), joita henkilöstöhallinnan ohjelma voisi ehdottaa ja jotka vaikuttavat työvuoro-suunnitteluun: Attribuuttien kehittäminen hankalaa, koska ohjelma ei vielä riittävän joustava.</p> <p>Sijaisten/määräaikaisten työjaksot on kaikki syötettävä työvuorosuunnittelujärjestelmään käsin, vaikka työsuhteen ollessa tehtynä, työntekijä voisi ilmestyä työvuorosuunnittelu-taulukkoon itsestään.</p> <p>Aktiivivahvuudessa olevien työntekijöiden nimet voisi tulla itsestään.</p> <p>Palkaton virkavapaa voisi päivittyä automaattisesti henkilöstöhallinnan tietojen kautta.</p> <p>Työvuorotoiveet tehdään paperilla, jolta ne käsin syötetään koneelle. Voisivat ilmestyä suoraan koneelle, josta ne mahdollisuuksien mukaan hyväksyttäisiin.</p> <p>Suunnitelmiin ja toteumiin koulutukset, sairauslomat, palkattomat virkavapaat voisivat tulla näkyviin automaattisesti.</p> <p>Työvuorosuunnitteluohjelmaan voisi liittää työntekijöiden ominaisuuksia, joiden mukaan ohjelma ehdottaisi työvuorot.</p> <p>Listojen jatkuminen järkevästi voisi tulla työvuorosuunnitteluohjelmasta ehdotettuna.</p> <p>Kun ihminen syöttää ohjelmaan toiveensa ohjelmaan (nyt tehdään manuaalisesti ja siirretään sähköiseen muotoon), ohjelma voisi luoda työvuorot KVTES:in taustatietoihin ja yksikön ehtoihin pohjautuen.</p>

Yksi tietojärjestelmien liittyvä tärkeä johtamisen apuväline ja resurssien oikeaan kohdentamiseen vaikuttava ominaisuus on erilaisten tilastojen saaminen tietojärjestelmästä. Tilastotieto pystyy nykyään näyttämään vaikkapa osastojen kuormitusprosentteja ennakoimiseksi, mutta tietojärjestelmätasolla siinä olisi vielä kehittämistä. Johtajien päätöksillä pidetään yllä toiminnan sujuvuutta. Selkeänä kehittämisvisioin tässä tutkimuksessa nousi näkökulma siitä, voisiko henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien ja potilastietojärjestelmien yhdistämisellä helpottaa ja nopeuttaa henkilöstöresurssien ajantasaista kohdentamista, kun yksittäisen työyksikön potilaskuormitus nousee lähelle tai yli 100 %:n.

"Päätöksenteossa auttavat ennalta ehkäisevät kotikäynnit, tilastot, vuositilastot."

"Päätöksenteko kokonaisuuksien hallintaa: mutu-tuntumaa ja tilastoja."

"Avun saaminen muista yksiköistä ruuhkatilanteissa."

"Joustoa pitää löytyä, koska kuormitus vaihtelee."

Taulukossa 2 on nähtävissä tiivistettynä ja teemoittain luokiteltuna asioita, jotka vaikuttavat johtamiseen tässä päivässä, sekä toiveita tulevaisuuden järjestelmästä.

Taulukko 2. Tietojärjestelmien tuki johtamistyössä

Tietojärjestelmien tuki johtamistyössä	
On jo olemassa	Tulevaisuuden näkökulma
<p>Uudessa sähköisessä tietojärjestelmässä on saatavana tilastotietoja esim. kuormitusprosentit kuukausittain.</p> <p>Tietoa työssä tehtävien päätösten perustaksi kerätään talousarviosta (paljonko on käytössä).</p> <p>Kokonaisuuksien hallintaa: mutu-tuntumaa vs. tilastot.</p> <p>Ennalta ehkäisevät kotikäynnit merkittynä järjestelmässä.</p> <p>Tilastot, vuositilastot</p> <ul style="list-style-type: none">o Väestön vanheneminen, yli 75-vuotiaiden määrä ja palveluiden tarve kasvaao Strategian pohjana tilastot, faktaa päättäjilleo Vuonna 2030 yli 65-vuotiaita 46 % Lieksassa – HKI-Espoo puolta vähemmän (27 %)o Ennaltaehkäisyyn on panostettava ja palveluiden tarve kasvaao Asiakkuuksien kartoittaminen auttaa palveluiden kohdentamisessa, paljonko vuonna 2015 tarvitaan asiakkaille tehostetun palveluasumisen, tukikeskus- ja kotihoidon palveluita ja kotihoitoon henkilökuntaa.	<p>Osaamiskartoituksia henkilöstölle, minkälaista osaamista tarvitaan jatkossa esim. kehityskeskusteluista yhteenvedot, joiden mukaan esim. koulutusten suunnittelu.</p> <p>Sairauslomat ja niiden kartoitus, kertyvätkö johonkin yksikköön tai lisääntyvätkö.</p> <p>Tulevaisuudessa järjestelmän kautta tulisi pystyä selvittämään yksittäisen työntekijän [koti]käyntimäärät.</p> <p>Kaikkien potilaiden hoito- ja palvelusuunnitelma tulisi löytyä sähköisenä järjestelmästä ja niitä päivitetään viikoittain.</p> <p>Tiedottamiseen ja tiedon jakamiseen odotetaan apua sähköiseltä järjestelmältä.</p>

Monenlaista kehitystyötä tarvitaan sosiaali- ja terveysalan muutoksen menestyksekkääksi läpiviemiseksi. Tämän lisäksi tietotekniikan, tiedonsiirtoon ja uudenlaiseen viestintään ja organisointiin liittyvät vaatimukset tuovat omat haasteensa ja alan johtajuuden vaatimukset kasvavat moneen suuntaan. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvasivat mm. tarvittavaa yhteistä puhekieltä seuraavasti:

"Sosiaali- ja terveystieteiden johtajilla tulisi olla koulutusta molemmilta aloilta, koska pitää pystyä yhdistämään yksiköiden ja strategioiden suhde."

Pohdinta

Tämän tutkimuksen kysymyksenasettelua kuvaa hyvin yhden haastateltavan kommentti, jossa kuvataan toivetta siitä, että tietotekniikka toteuttaisi rooliaan työvälineenä ja työn tukena, ei työtä ohjaavana tai rajoittavana tekijänä.

”Kaikki tekniikka pitäis olla niin, että sä vaan hoidat sun duunit.”

Avainhenkilöinä johtajilta vaaditaan tietämystä palvelujärjestelmien suunnittelusta, rakentamisesta ja organisoinnista. Pystyvätkö he yhdistämään käytännön työn ja suunnitelmallisen uuden palvelujärjestelmien rakentamisen kaikkia hyödyntävästi? Riittävätkö nykyiset tietojärjestelmärakenteet palvelemaan monimutkaisia sosiaali- ja terveystietojärjestelmien käyttäjien-, johtajien- kuin työntekijöidenkin tarpeita? Johdon ja henkilöstön halu kehittää tietojärjestelmiä ei riitä, koska myös kustannustehokkuus on otettava huomioon. Tietojärjestelmiä hankittaessa ei välttämättä ole osaamista hyödyntää vaikkapa kustannuslaskentamalleja (Constructive Cost Model – COCOMO, Return On Investment – ROI tai Function Point Analysis – FPA), joilla hankintojen kustannuksia ja järjestelmien vaativuusmäärittelyjä voitaisiin mitata. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtajilta vaaditaan jo niin monenlaista osaamista, että tavoitteet muodostuvat mahdottomiksi yhden ihmisen hallita.

Henkilöstöjohtaminen on muuttunut dramaattisesti ja tietotekniikan vaikutus on kiistaton. Tietoteknologian hyödyntämisessä on vielä käyttämättä paljon potentiaalia organisaatioiden tehokkuuden ja toimintojen kehittämisen, kuin myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Hainesin ja Lefleurin mukaan henkilöstön sitouttamisella ja HRM-näkökulmilla, sekä informaatioteknologian käytöllä muutoksessa, on selvä yhteys. (Haines & Lefleur 2008.) Henkilöstöhallinnan ja tietotekniikan yhdistämistä kannattaisi tehdä nykyistä paljon enemmän. Tähän tarvitaan kuitenkin niin henkilöstöhallinnassa työskentelevien kuin järjestelmiä kehittävienkin ihmisten nykyistä tiiviimpää yhteistyötä ja vuoropuhelua. Haines ja Lefleur (2008) näkevät tietojärjestelmien kehityksen samalla myös mahdollisuutena henkilöstöhallinnassa työskentelevien ihmisten olla mukana organisaatioiden strategisessa kehitystyössä. Toisaalta Githens, Dirani, Gitonga ja Teng (2008) toteavat, että järjestelmäkehityksen tutkijat operoivat liian kaukana henkilöstöhallinnan todellisuudesta.

Sosiaali- ja terveysalan julkisalan johtamisen muutos on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana ollut suuri. Hallinnon rajat elävät ja johtajuuden muoto siirtyy kohti osallistuvaa johtajuutta. Myös johtajien työvälineet ja johtajien taitovaatimukset elävät ja tietotekniikan rooli kasvaa myös johtajien työssä. Tämän haastattelututkimuksen tulosten mukaan tietotekniikan keinoin on tehtävissä paljon johtajien tukemiseksi, tehokkaan ajankäytön mahdollistamiseksi ja työntekijöiden kuulemiseksi. Sektorirajojen ylittyessä sosiaali- ja terveysalalla työprosessien muutos näkyy myös siirtymisenä kohti osallistuvampaa työskentelyä. Tätä voidaan pitää sosiaalialan käytännöistä kumpuavana traditiona. Nyt tarvitaankin yhteistyötä muun muassa työaika-suunnittelu- ja tilastointiohjelmien ja käytännön kirjaamisen teknisiä mahdollisuuksia luovien ihmisten sekä käytännön toimijoiden kesken. Tämän tutkimuksen haastattelut toivat esiin puutteita tietotekniikan tarjoamissa mahdollisuuksissa tehokkaaseen työskentelyyn ja ajankäyttöön. Myös toimintoja tukevien järjestelmien hyödyntämisessä olisi tehtävää. Yhteistyö ja vuoropuhelu laitteistokehittäjien ja käytännön toimijoiden kesken hyödyntäisi ohjelmistojen tehokasta kehittelyä.

Tietojärjestelmien kehittämishankkeissa käyttäjien ja kehittäjien välinen kommunikointi on harvoin ongelmallista. Ongelmien syitä ovat muun muassa käyttäjien ja kehittäjien erilaiset odotukset ja preferenssit, käyttäjien vastarinta, eri käyttäjäryhmien erilaiset tavoitteet sekä järjestelmän kehittäjistä johtuvat ongelmat. Suuri merkitys käyttäjän ja kehittäjän välisen kommunikaation onnistumisessa on kehittäjän sosiaalisilla taidoilla, asenteilla ja luonteenpiirteillä. Kommunikaatiovaikeuksia syntyy siitä, etteivät kehittäjät tunne

toimintayksikön perustoimintoja, rooleja ja ilmapiiriä. Käyttäjät voivat puolestaan kokea järjestelmien kehittäjät ylimielisinä jo heidän käyttämänsä kielen vuoksi. Myös järjestelmään liittyvien kysymysten käsittely teknisellä ja abstraktilla tasolla voi vieraannuttaa käytännön toimijat suunnittelutyöstä. (Pohjonen 2002.) Tarvitaan tietojenkäsittelyyn liittyvää uutta strategista ajattelua, paradigmanmuutosta, joka on yhtä suuri ajattelullinen muutos kuin henkilöstöosastojen perustaminen oli aikoinaan. Tietotekniikkajärjestelmien kehittäjien puolelta tarvitaan puolestaan nöyryyttä ja sen myöntämistä, ettei tiedetä kohdeorganisaation tarpeita ja käytäntöjä. Asiakasorganisaatiosta hankkeisiin tulisi valita organisaation ja sen toimintatavat hyvin tuntevia, hankkeen läpivientiin sitoutuneita käyttäjiä (Pohjonen 2002). Vielä tarvitaan yhteinen puhuttu kieli, tahto luoda viimeisteltyjä järjestelmiä asiakkaan tarpeisiin, sekä riittävästi sinnikkyyttä ja rahaa ongelmien ratkomiseksi.

On luonnollista, että uuden sähköisen tietojärjestelmän käyttöönotossa nousevat kehitettävät asiat helpommin pinnalle kuin ne hyvät asiat, joita siirtyminen manuaalisesta sähköiseen järjestelmään on loppukäyttäjille tuonut. Tosin järjestelmähän eivät ole vielä sosiaali- ja terveysalalla sellaisia kuin nykyaikainen tietoyhteiskuntamme edellyttäisi. Uudet ideat syntyvät usein vanhojen pohjalle. Tietoteknologian sovellusten mahdollisuuksia ideoidessa läheisessä yhteistyössä kohdeorganisaatioiden kanssa, ne tuovat todellisen hyödyn loppukäyttäjälle saakka. Raha on myös olennainen kehitykseen vaikuttava asia. Ohjelmistotuottajien intresseihin ei välttämättä kuulukaan tuottaa ”valmista” ohjelmaa, vaan niiden ylläpito ja parantelu ovat heidän liikeideansa yksi osa.

Tietojenkäsittelyn ja muun työn yhdistämiselle ei enää ole vaihtoehtoa. Esimerkiksi julkisalan johtamistyön lainsäädäntö pakottaa johtajat kehittämään ymmärtämystään tiedonkäsittelyn ja -jakamisen prosesseista. Toisaalta internet ja työntekijöidenkin osallistaminen voidaan kääntää mahdollisuudeksi tietojärjestelmien ja tiedonkulun menetelmien kehittämiseen. Onko mahdollista päästä tietojärjestelmien palveluja ja tässä artikkelissa tarkastellun henkilöstövoimavarojen johtamisen ohjaavasta toiminnasta todelliseen henkilöstövoimavarojen toimintoja tukevaan toimintaan, jossa tekniikka ei ohjaa toimintaa vaan päinvastoin?

Kiitokset

Kiitämme tutkimukseen osallistunutta Lieksan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä. On hienoa, että ihmiset, jotka työskentelevät suurten organisaatorajoja rikkovien muutosten keskellä, antoivat aikaansa tutkimukseen.

Lähteet

- Ceeney, N. (2009) Information Management – Headache or Opportunity?: The Challenges that the Recent Focus on Information Management is Presenting to Senior Leaders in the Public Sector, *Public Policy and Administration* 24 (3), 339–347.
- Dunlop, J. & Holosko, M. (2006) *Information Technology and Evidence-Based Social Work Practice*, Binghampton, The Haworth Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere, Vastapaino.
- Githens R., Dirani K., Gitonga J. & Teng Y-T. (2008) Technology-Related Research in HRD Publications: An Analysis of Content and Metaperspectives from 2000 to 2006, *Human Resource Development Quarterly* 19 (3), 191–215.
- Haines, V. Y. & Lefleur, G. (2008) Information technology usage and human resource roles and effectiveness, *Human Resource Management* 47 (3), 525–540.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1996) *Ethnography. Principles in Practice*. London and New York, Routledge, 152–154.

- Haveri, A. & Majoinen, K. (2000) Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliitto. Helsinki. 26
- Heikka, H. (2008) Sosiaali- ja terveysjohtajan työnsisältö ja kompetenssit. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 968.
- Huotari, P. (2009) Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitas Tampereensis 1382.
- Kivinen, T. (2008) Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007) Laadullinen terveystutkimus. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009) Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Acta nro 209. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Nonaka, I. (2007) The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, July–August 2007, 162–171.
- Pohjonen, R. (2002) Tietojärjestelmien kehittäminen. Jyväskylä, Docendo Finland Oy.
- Taskinen, H. (2005) Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistymisessä. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 26.
- Vilkkä, H. (2007) Tutki ja kehitä. Helsinki, Tammi.
- Yin, R. (2009) Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills, CA, Sage.

Intersektionaalisuus ja maskuliinisuus tutkimuksen välineinä. Metodologisia huomioita erojen hierarkian tarkasteluun

Minna Leinonen & Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

.....

Johdanto

Pohdimme tässä artikkelissa sosiokulttuuristen hierarkioiden tutkimisen monimutkaisuutta intersektionaalisuuden ja maskuliinisuuden käsitteiden avulla. Intersektionaalisuudella tarkoitetaan moninaisten sosiaalisten erojen ja niihin kykeityvien valtasuhteiden tutkimista, kun taas maskuliinisuuden pohtiminen johtaa miesten ja miesten käytäntöjen tarkasteluun. Tässä artikkelissa tarkastelumme kontekstina on puolustusvoimat, jota voi luonnehtia muodollisen hierarkian omaavaksi, byrokraattiseksi turvallisuusorganisaatioksi. Sotilashierarkian lisäksi organisaatiolla on erityinen sukupuolihierarkia, johon kytkeytyy paitsi sotilas–siviili-status myös sukupuolten sisäiset erottelut.

Esittelemme tässä artikkelissa Leslie McCallin (2005) jaottelun erilaisista intersektionaalisista tutkimusotteista (antikategorinen / intrakategorinen / interkategorinen). McCallin jaottelu oli ensimmäisiä metodologisia yrityksiä jäsentää intersektionaalisia analyysejä, ja siksi siihen on useissa eri yhteyksissä viitattu (esim. Acker 2006, Hancock 2007, Knudsen 2006, Valentine 2007), mutta aivan viime aikoina metodologinen keskustelu on lisääntynyt (ks. esim. Choo & Ferree 2010, Holvino 2010). Tutkijan valinnat ovat sidoksissa yhteiskunnalliseen todellisuuteen, mikä näkyy erilaisia painotuksina eri maissa tehdyissä intersektionaalisissa analyyseissä. Pohjoismaisissa analyyseissä on useimmiten keskitytty sukupuoleen, ikään ja seksuaalisuuteen. Keskieurooppalaisissa analyyseissä (Hollanti, Saksa) sukupuoli, luokka, rotu ja etnisyys ovat olleet tyypillisiä intersektionaalisissa tarkasteluissa käytettyjä sosiaalisia kategorioita, ja eteläeurooppalaisissa puolestaan sukupuoli ja etnisyys.

Käytämme tässä yhteydessä McCallin jaottelua ponnahtuslautana ja reflektioimme empiirisen esimerkin kautta sitä, miten oma lähestymistapamme eroaa McCallin interkategorisesta lähestymistavasta. Erojen hierarkian analyysi aineistoesimerkin avulla syventää pohdintaa siitä, mikä on sosiaalisten kategorioiden rooli analyyseissä.

Artikkeli rakentuu siten, että seuraavaksi käsittelemme tarkemmin puolustusvoimien organisaatiota ja siihen kohdistuvia talous- ja turvallisuuspoliittisia paineita kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Puolustusvoimilla on erityislaatuinen asema sukupuolijärjestelmässä, sillä sotilasorganisaatio nähdään norminmukaista sukupuolta tuottavana instituutiona (Carreiras 2006, 40). Sotilaallisissa instituutioissa työn rakenne perustuu miehiselle ruumiille ja sosiaaliselle elämälle, mikä puolestaan muokkaa näkemyksiä työn tekemisen tavoista ja ihanteellisesta työntekijästä (Cohn 1993, Carreiras 2006, 49). Tämä vaikuttaa siihen, millainen tasa-arvo katsotaan organisaatiossa mahdolliseksi ja miten siihen tulisi pyrkiä. Miesenemmistöisen organisaation yhtenä tasa-arvoon liittyvänä

erityiskysymyksenä voidaan pitää työn ja perheen yhteensovittamista, joka on empiirisen aineistomme näkökulma. Organisaation tukema maskuliinisuus asettuu ristivetoon yhteiskunnallisen muutoksen ja yksilöllisten elämänpoliittisten ratkaisujen kanssa. Sitoutumisella organisaation tukemaan maskuliinisuuteen on merkitystä organisaatiossa saavutettavissa olevien valta-asemien kannalta.

Organisaatiokontekstin käsittelyn jälkeen siirrytään käsitteiden tarkasteluun: ensin maskuliinisuuden ja miesten tutkimisen problematiikkaan ja tämän jälkeen laajemmin intersektionaalisuuteen metodologisena lähestymistapana. Aineistoesimerkkiluvussa havainnollistetaan intersektionaalisuuteen liittyviä ulottuvuuksia ja erityisesti erojen hierarkiaa työn ja perheen yhteensovittamista koskevan haastattelukatkelman lähiluvun kautta. Lopuksi vielä pohditaan intersektionaalisuuden antia suhteessa aineistonanalyysiin ja mccallilaista lähestymistavan soveltamisen rajoitteita ja mahdollisuuksia työelämän tutkimuksessa.

Organisatorinen konteksti: Puolustusvoimat, muutos ja tasa-arvon edistäminen

Noin 80 % suomalaismiehistä suorittaa 6–12 kuukauden mittaisen pakollisen varusmiespalveluksen (12 kuukautta palvelleiden osuus on noin 40 %), mikä tarkoittaa suurin piirtein 25 000 tuhatta varusmiestä vuosittain. Vaihtoehtona pakolliselle palvelukselle on aseeton armeijapalvelus ja siviilipalvelus. Naisille vapaaehtoinen varusmiespalvelus on ollut mahdollinen vuodesta 1995 alkaen. Vapaaehtoisen varusmiespalveluksen suorittaa vuosittain noin 300 naista, mikä tarkoittaa vuosittaista muutaman prosentinkin lisäystä varusmiespalveluksen suorittaneiden määrässä. Varusmiespalveluksen suorittaneet miehet ja naiset palvelevat reservissä kuuteen kymmeneen ikävuoteen asti. (Puolustusvoimien vuosikertomus 2009) Armeija on nähty tärkeänä siirtymänä aikuisuuteen ja välietappina ennen jatkokoulutukseen siirtymistä (Lahelma 2005) Armeijalla ja viime vuosisadan sodilla on nähty myös olevan suuri merkitys käsityksille hyvästä johtajuudesta ja johtamisesta työelämässä. (ks. esim. Ropo ym. 2005)

Vuoden 2009 lopussa puolustusvoimat työllisti 15 291 henkilöä, joista sotilashenkilöitä oli 8 905 ja siviilityöntekijöitä 6 386. Lisäksi noin 1 000 henkilöä työskentelee yhtäaikaaisesti kriisinhallintaoperaatioissa. Naisten osuus palkatusta henkilöstöstä oli 24 % ja miesten 76 %. Naiset työskentelevät pääsääntöisesti siviilitehtävissä tukisektorilla (erityisesti toimistotehtävissä, taloushallinnossa ja ruokahuollossa). Naisten osuus sotilashenkilöstöstä oli alle 4 %, kun taas siviilihenkilöstössä heitä oli hieman yli puolet (51 %). Vuonna 2009 puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä oli 40,7 vuotta. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009, Puolustusvoimien vuosikertomus 2009)

Puolustusvoimat muodostaa hyvin omanlaisensa työorganisaation ja ympäristön työn ja perheen yhteensovittamisen tarkasteluun, mutta organisaatio joutuu kuitenkin toiminnassaan jatkuvasti huomioimaan ulkoisen toimintaympäristön muutokset. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kotimainen ja kansainvälinen turvallisuuspolitiikka, valtiontalouden muutokset, työelämän muutokset ja tasa-arvopolitiikka. Työhön ja sen tekemiseen vaikuttavilla globaaleilla ja kansallisilla muutoksilla on myös vaikutuksensa siihen, millaiseksi nykypäivän turvallisuusuhat ja välineet niiden ratkaisemiseksi ymmärretään. Puolustuspoliittisessa keskustelussa on alettu nostaa esille muun muassa erilaisia taloudelliset, yhteiskunnalliset-sosiaaliset ja ympäristöuhkat. Kehitys on johtanut siihen, että on siirrytty laajaan turvallisuuskäsitykseen. Puolustusvoimien tehtävät on määritelty sotilaalliseksi puolustamiseksi, muiden viranomaisien tukemiseksi ja osallistumiseksi kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan. (Laki puolustusvoimista 2007) Suomessa kokonaisuutena puolustus on kansallinen kokonaisturvallisuuden toimintamalli, joka viittaa valtiota tai sen kansalaisia koskevia uhkiin, niihin liittyvään varautumiseen harjoituksineen sekä varsinaiseen kriisitilanteen hallintaan tarvittaviin toimenpiteisiin.

Euroopan tasolla armeijat ovat muuttumassa perinteisistä kansallisvaltiota puolustavista organisaatioista monitoimintaisiksi (multisectoral) ja kansainvälisiksi organisaatioiksi. Malešičin mukaan näihin siirtymiin kuuluu ammatillistuminen, toiminnan suuntautuminen kansainväliseen kriisinhallintaan ja humanitaarisiin tehtäviin, tehtävien kansainvälistyminen, armeijan legitimaation kasvu (erityisesti entisissä kommunistimaissa) ja siviili–sotilas-yhteistyön lisääntyminen koulutuksessa, henkilöstössä ja palveluissa. Erilaisten vähemmistöjen integraatio on kasvussa samoin kuin siviilien roolin korostuminen. Henkilöstöasioiden merkitys ylipäättään on kasvussa eurooppalaisten armeijoiden uudistumisessa. (Malešič 2005, 1–2)

Globalisaatio ja työelämän kansainvälistymishaasteet merkitsevät puolustuspoliittisessa kontekstissa keskeisesti kansainvälisen sotilaallisen kehityksen ja teknologian kehittymisen seuraamista. Erityisesti on puhuttu Nato-yhteensopivuudesta, YK-tehtäviin osallistumisesta, sekä pohjoismaisesta sotilaallisesta yhteistyöstä. Kysymys armeijan ammatillisuudesta on erityinen asevelvollisuuteen rakentuvassa suomalaisessa puolustusorganisaatiossa. Lisäksi Suomi on sitoutunut kasvavaan kansainväliseen yhteistyöhön ja kriisinhallintaoperaatioihin (Puolustuspoliittinen selonteko 2009, 94–100). Sotilaiden elämäntilanteisuuden merkityksen voidaan nykykehityksen valossa katsoa olevan nousussa, kun vapaaehtoista henkilöstöä haetaan entistä vaarallisempiin operaatioihin.

Kansainvälisiin tehtäviin liittyy suuria organisatorisia ja taloudellisia vaateita. Eurooppalaisen turvallisuusympäristön suhteellinen rauhallisuus lisää myös kriittisyyttä armeijan varojen kulutusta kohtaan, jolloin perustehtävien määrittely ja realististen organisaatiomuutosten toteuttaminen nousevat tärkeään asemaan. (Edmunds 2005, 15)

Puolustusvoimat on hyvin homogeeninen organisaatio sellaisten keskeisten sosiaalisten erojen kuin sukupuolen, rodun ja etnisyyden näkökulmasta. Henkilöstön moninaisuus on kuitenkin yhä enemmän puolustusvoimienkin todellisuutta. Vuonna 2005 käynnistettiin *Moninaisuuden edistäminen puolustusvoimissa* -niminen projekti. Projekti perustui lainsäädännöllisiin velvoitteisiin tehdä puolustusvoimille tasa-arvosuunnitelma¹⁶. Muut syyt projektin toteuttamiselle liittyivät tarpeeseen kehittää vallitsevia työkäytäntöjä vastaamaan operationallisessa ympäristössä tapahtuneita muutoksia. On odotettavissa, että maahanmuuttajien osuus varusmiespalveluksen suorittavissa ja työntekijöissä kasvaa tulevaisuudessa. Siviilityöntekijöiden keski-ikä nouseminen asettaa myös haasteita ikäjohtamiselle. Lisäksi suomalaisen työelämän ja erityisesti puolustusvoimien sukupuolen mukainen segregaatio on varsin jyrkkä. Siksi sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen on puolustusvoimissa keskeinen kysymys. Projektin tavoitteena oli työntekijöiden ja varusmiesten hyvinvoinnin edistäminen, ikääntyvän henkilötön työssä jaksamisen tukeminen ja organisaation tehokkuus ja tuottavuus. (Janatuinen 2010)

Hankkeen tuloksena tavoitteellisesta tasa-arvon edistämisestä tuli osa puolustusvoimien virallista henkilöstöpolitiikkaa vuonna 2007. Pääesikunta on laatinut puolustusvoimien kansallisen tasa-arvosuunnitelman ja yleisohjeen joukko-osastoille ja muille tulosityksiköille tulosityksikkökohtaisen tasa-arvosuunnitelman ja kehittämistyön tekemiseksi erityisesti sukupuolen, etnisyyden ja muiden työelämän diskriminaatiolle herkimmin altistuvien ryhmien aseman turvaamiseksi. (Janatuinen 2010, 39–40)

¹⁶ Tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvollisuus koskee kaikkia työnantajia, jotka työllistävät vähintään 30 työntekijää. Julkisella sektorilla on tehty eniten tasa-arvosuunnitelmia. 86 % valtiosektorin työpaikoista ja 70 kuntasektorin työpaikoista ovat tehneet tasa-arvosuunnitelmat, kun taas yksityisellä sektorilla (kirkko mukaan lukien) noin 50 %:lta löytyy tasa-arvosuunnitelma. Palkkakartoitukset ovat osoittautuneet haastavimmaksi osaksi suunnitelman tekemistä. (Uosukainen ym. 2010)

Miesenenemmistöisenä ja miesten hallitsemana organisaationa puolustusvoimien tasa-arvotarkastelut ovat samalla sekä haastavia että mielenkiintoisia. Ne ovat haastavia siksi, että miehuuden ihanteet ovat perinteisesti tulleet sotilasmaailmasta ja organisaatio näyttäisi päättäväisyyden rakentuvan yhdenmukaisuudelle, ja mielenkiintoisia, koska erilaisuuksien voisi ajatella tällaisessa ympäristössä tulevan hyvin esiin. Moninaisuuden kysymykset eivät nouse pelkästään vähemmistösukupuolta edustavien naisten osallistumisesta puolustusvoimien sotilaallisiin toimintoihin vaan myös miesten, heidän elämäntilanteidensa ja elämänjärjestelyjensä keskinäisistä eroista sotilas- ja siviilitehtävissä. Seuraavassa luvussa jäsennetään sitä, millaisin käsittein miehiä tutkitaan ja millaisia tehtäviä miesten tutkimiselle sukupuolena asetetaan.

Maskuliinisuudesta miehiin ja miesten valtaan

Miesten tutkiminen on nykyisessä kriittisessä ajattelussa monin tavoin vallan, liittolaisuuden ja erottelujen tutkimista. Yhtenä välineenä tälle on pidetty maskuliinisuuden käsitettä. R.W. Connellin (1995) mukaan maskuliinisuus on olemassa vain suhteessa suhteessa feminiinisyteen ja vastakohtana sille. Maskuliinisuudesta puhuminen on sukupuolen tekemistä kulttuurisidonnaisella tavalla. Miesten tutkimisessa keskeiseksi käsitteeksi on noussut hegemoninen maskuliinisuus, jolla tarkoitetaan hallitsevan aseman omaavaa maskuliinisuutta kulloisessakin sukupuolten suhteiden muodostelmassa. Sen ajatellaan takaavan miesten hallitsevan aseman ja naisten alistuksen. Hegemonia voidaan haastaa ja se voi järjestyä uudelleen, uudella tavalla. (Connell 1995, 68, 76–77)

Maskuliinisuuden käsite on tunnistettu ongelmalliseksi, koska sitä käytetään tutkimuksessa niin monin, myös keskenään ristiriitaisin tavoin. On jokseenkin tulkinnanvaraista, mitä hegemonisen maskuliinisuuden kategoriaan milloinkin sisällytetään; maskuliinisuuteen liittyvät merkitykset ovat sidoksissa ajalliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. (ks. esim. Hearn 2004, 58–59) Hegemonisen maskuliinisuuden tarkastelun uudelleenmuotoilussa Connell on yhdessä Messerschmidtin kanssa kylläkin tunnustanut maskuliinisuuksien sisäisen kompleksisuuden, mutta näkee hegemonisen maskuliinisuuden sisältävän sisäisiä jakoja ja emotionaalisia ristiriitoja juurikin siksi, että ne ovat yhteydessä sukupuolistuneeseen valtaan. Maskuliinisuuden käsitteestä ei siis ole luovuttu, vaikkakin sukupuolten hierarkiaa, maskuliinisuuksien maantiedettä, ruumiillisuuden sosiaalistumista ja maskuliinisuuksien dynamiikkaa onkin Connellin ja Messerschmidtin ajattelussa työstyty eteenpäin. (Connell & Messerschmidt 2005, 847–848)

Jeff Hearn on ehdottanut siirtymistä hegemonisen maskuliinisuuden tarkastelusta miesten hegemonian tarkasteluun. Tällainen lähestymistapa pyrkii osoittamaan monimutkaisuuden, joka syntyy siitä että miehet ovat sukupuolijärjestelmän (*gender system*) muodostama sosiaalinen kategoria ja yksilöllisiä toimijoita sosiaalisissa käytännöissä. Erilaisten maskuliinisuuksien tarkastelun sijaan tulisi tutkia itsestäänselvyyksinä pidettyjä miesten kategorisointeja ja konstruktioita, mikä Hearnin mukaan on yhteensopivampaa gramscilaisen hegemonian käsitteen kanssa. Kriittisen miestutkimuksen ja feministisen teoretisoinnin tehtäviin kuuluu tarkastella sosiaalisia prosesseja, jotka tukevat miehen kategorisointia mieheksi ja tietynlaiseksi mieheksi. Miesten määrittelyssä niin uskonnolliset, koulutus-, militaristiset ja työinstituutiot ovat keskeisiä. Tarkastelun alla tulisi olla myös miesten ja miesten käytäntöihin liittyvät erottelun järjestelmät ja niihin liittyvä vallankäyttö, yleisimmät ja toistuvimmat miesten käytännöt, jokapäiväisenä pidetyt käytännöt suhteessa naisiin, lapsiin ja toisiin miehiin sekä se, miten naiset tukevat tiettyjä miesten käytäntöjä. Erityisen kiinnostuksen kohteena ovat edellä mainittujen käytäntöjen suhteet hegemonisessa sukupuolijärjestyksessä (*gender order*): miehet muovautuvat sukupuolijärjestyksessä, joka muovaa myös naiset, muut sukupuolet ja pojat, ja miesten toiminta muovaa ja uudelleen muovaa miesten välisiä hegemonisia erotteluja. (Hearn 2004, 59–61)

Puolustusvoimien kontekstissa ”miesten hegemonian linnake” joutuu myös haastetuksi organisaation kohdatessa muutoksia ja neuvotteluissaan sopeutumisesta. Tällainen tilanne on syntynyt esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamisen haasteiden tarkastelussa (ks. Autio, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2009), kun naisten asema ja odotukset työelämässä ovat nousseet ja vaatimukset miesenemmistöisissä sotilastehtävissä ovat säilyneet ja mahdollisesti myös kiristyneet. Yhteiskunnallisen muutoksen ja organisaation sisäisen logiikan välille on muodostunut ristiriita, joka haastaa myös miesten hegemoniaa ja saattaa myös parantaa mahdollisuuksia naisille yhdistää sotilasura ja perheenäitiys.

Hegemonian muotoutumisen ja ylläpitämisen tarkastelu asettaa tutkimuksen kohteeksi keskeisesti vallan kysymykset. Valta on Hearnin mukaan oleellinen osa miesten sosiaalisia suhteita, toimintaa ja kokemuksia; miesten valta on valtavirtatieteessä ollut paljolti itsestäänselvyys eikä niinkään tutkimuskohde. Hegemoniaan liittyy paitsi joidenkin miesten ja joidenkin naisten suostumus patriarkaalisten valtasuhteiden ylläpitämiseen. Miesten hallinta voi olla organisoitua tai yksikölistä ja henkilöiden välistä, sekä pakkovallassa että ilman sitä. Hearn tunnistaa keskustelun erilaisten sosiaalisten jakojen yhtäaikaaisuuden: ihmiset näyttävät olevan olemassa ja muovautuvat sosiaalisissa suhteissa, tiloissa ja käytännöissä moninaisten valtaerojen välillä. Samalla hän kuitenkin varoittaa, että intersektionaalisuuden kautta voidaan myös pyrkiä hämärtämään sukupuolta, miehiä ja miesten valtaa eri muodoissaan. (emt., 51–52, 65) Connellin ajattelun mukaan sukupuolen ymmärtämiseksi on ylitettävä sukupuolen kategoria. Sama koskee myös muita kategorioita: luokkaa, rotua tai globaalia epätasa-arvoa ei voi ymmärtää yhteydettä sukupuoleen. (Connell 1995, 76)

Kun kytkemme oman tutkimuksemme keskusteluun sukupuolten välisestä tasa-arvosta, tulee tarkastelun alle väistämättä ottaa naiset ja miehet. Näemme tärkeäksi tuoda molemmat kategoriat esille, ja siksi lähestymistavat, jotka tuovat myös miehet sukupuolena näkyväksi, ovat keskeisiä. Erilaisten käsitteiden käyttö perustellaan niiden kytkentymisellä tarkastelun alla oleviin käytäntöihin. Hearnin ajattelua seuraten on hyödyllistä tutkia, mitkä käytännöt tekevät miehen. Haasteena miehestä puhumisessa maskuliinisuuksien sijasta on monoliittiseen mieskäsitteeseen juuttumisessa ja sukupuolen sisäisen moninaisuuden unohtamisessa. Samanlaiset riskit sisältyvät toki naisen käsitteen käyttämiseen.

Intersektionaalisuus metodologisena lähestymistapana

Intersektionaalisuus on noussut feministisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi sukupuolten tasa-arvon käsitteen ja sen kritiikin kautta. Feministisessä teoriassa käytyä keskustelua tasa-arvosta voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen. Keskustelu lähti liikkeelle poliittisen tasavertaisuuden eli yhtäläisten oikeuksien kontekstista laajentuen vähitellen taloudellisten ja sosiaalisten oikeuksien piiriin. Ensimmäisessä vaiheessa korostui näkemys naisista ja miehistä samanlaisina ja sitä kautta heidän nähtiin tarvitsevan samanlaiset oikeudet. Poliittisella ja käytännön tasolla tämä tarkoitti sukupuolisen syrjinnän vastustamista ja pyrkimystä tasa-arvoisten mahdollisuuksien luomiseen. Osittain vastauksena tämän kaltaisen ajattelun kritiikkiin, joka kohdistui samanlaisuutta korostavan näkökulman kyvyttömyyteen tunnistaa rakenteissa ja yhteiskunnallisissa käytännöissä olevaa miesnormia, syntyi naisten ja miesten välisiä eroja painottava näkökulma. Sekä naisten ja miesten samankaltaisuuteen että erilaisuuteen nojaavien näkökulmien ongelmana on ollut, että ne kumpikin nojaavat kaksijakoiseen sukupuolikäsitykseen, joka päättyy lopulta vertaamaan naista mieheen. Kolmannessa vaiheessa keskiössä onkin ollut tällaisen kaksijakoisuuden purkaminen eli sen esiin tuominen, että naiset ja miehet eivät yhtenäisiä ryhmiä.

Feministisessä keskustelussa on siten 1990-luvulta lähtien nostettu esiin erojen moninaisuutta ja kaksijakoisen sukupuolikäsityksen purkamistarvetta. Erojen ja niihin kytkeytyvien valtasuhteiden tarkastelun välineeksi on ehdotettu intersektionaalisuuden käsitettä. Leslie McCall (2005, 1771) määrittelee intersektionaalisuuden sosiaalisten suhteiden ja subjektin muodostuksen moninaisten ulottuvuuksien ja modaliteettien suhteina. Nina Lykke (2005, 8) puolestaan on todennut intersektionaalisuudessa olevan kyse siitä, miten sosiokulttuuriset hierarkiat ja valtaerot ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja kuinka ne (esim. sukupuoli, luokka, kansallisuus) tuottavat erilaisia ryhmäjakoja ja subjektiaseamia. Sukupuolta ei nähdä puhtaana kategoriana, vaan aina johonkin muuhun erotteluun liittyvänä, jolloin myös siihen liittyvät merkitykset ja vaikutukset voivat muuttua. Erojen intersektionaalinen tarkastelu tuo esiin kontekstin merkityksen erojen materialisoitumisessa: kyse on tilanteisesta ja paikallisesta prosessista. Keskityttäessä tiettyihin eroihin tullaan väistämättä jättäneeksi toisia huomiotta, joten analyysi on aina myös valikoivaa, tutkijan valinnan tulosta. (Ahmed 1998, 192–193, Valovirta 2010, 94–95)

Leslie McCallin (2005, 1771–1772) mukaan empiirisiä analyysejä vähemmän intersektionaalisuudesta on keskusteltu ja kirjoitettu metodologisena lähestymistapana. Hänen mukaansa intersektionaalisuus on nostanut esiin uusia metodologisia haasteita ja tarpeita kehittää erityisiä välineitä niihin, mutta niiden tarkastelu on jäänyt vähälle, vaikka feministit ovat metodologiasta paljon kirjoittaneet. Seurauksena tästä on ollut, että intersektionaalisuutta on tutkittu kapeasti vain tietyistä metodologisista lähtökohdista, kuten etnografiasta tai etnometodologiasta käsin.

Leslie McCall (2005, 1775–1784) jakaa moninaisia, risteäviä ja monimutkaisia sosiaalisia suhteita tarkastelevat metodologiset lähestymistavat antikategoriseen, intrakategoriseen ja interkategoriseen lähestymistapaan sen perusteella, miten ne käyttävät analyttisiä kategorioita tutkiessaan risteävien erojen kompleksisuutta sosiaalisessa elämässä. Antikategorinen lähestymistapa (*anticategorical approach*) nimensä mukaisesti vastustaa kategorioiden käyttöä ja pitää niitä yksinkertaistavina sosiaalisina fiktioina, jotka itsessään eroja tuottavina uusintavat epätasa-arvoa. Interkategorinen ote sen sijaan lähestyy intersektionaalisuutta nimenomaan kategorioista käsin vaatien tutkijaa kuvaamaan epätasa-arvon moninaisia ja keskenään ristiriitaisia ulottuvuuksia, sosiaalisten ryhmien keskuudessa vallitsevia epätasa-arvoisia suhteita analyttisten kategorioiden avulla. Kun ensimmäiseksi mainittu torjuu kategoriat, niin jälkimmäinen käyttää niitä strategisesti. Näiden kahden väliin asettuu intrakategorinen lähestymistapa (*intracategorical approach*), jossa on yhtymäkohtia kumpaankin suuntaan, mutta erityisesti ensiksi mainittuun. Antikategorisen kompleksisuuden metodologia nojaa feministiseen poststrukturalistiseen länsimaisen tieteen kritiikkiin ja intrakategorisen kompleksisuuden metodologia puolestaan naisen ja sukupuolen universaaliin ja homogeeniseen kategoriseen käyttöön liittyvään kritiikkiin. Molemmat korostavat sukupuolen rakentumisen sosiaalista luonnetta ja erilaisten kokemusten, identiteettien ja sosiaalisten paikkojen sopimattomuutta yksittäisiin alkuperäiskategorioihin. Intrakategorisessa analyysissä on usein keskitytty case-tutkimuksen tavoin yksittäiseen ryhmään. Molemmat lähestymistavat ovat erityisesti olleet käytettyjä kvalitatiivisia metodeja käytävissä tutkimusasetelmissä.

Oman tutkimuksensa McCall sijoittaa interkategoriseen moninaisuuden analyysiin (*intercategorical approach* tai *categorical approach*), jossa analyysin keskiöön asettuu jo olemassa olevien sosiaalisten ryhmien väliset epätasa-arvoisuuksien suhteet. Kyse on tällöin erojen, erilaisten sosiaalisten kategorioiden välisten suhteiden tarkastelusta. Kategoriat, kuten sukupuoli ja rotu, toimivat analyysin ankkureina. Ne eivät ole niinkään staattisia ja puhtaita kategorioita, vaan aina johonkin muuhun erotteluun liittyviä, jolloin myös niihin liittyvät merkitykset ja vaikutukset voivat muuttua. Analyysin keskiössä on suhteiden luonne ja niissä tapahtuvat muutokset, sosiaalisten ryhmien keskuudessa esiintyvät epätasa-arvoisuuksien suhteet. Kategorinen lähestymistapa keskittyy moninaisissa sosiaalisissa ryhmissä ilmenevien suhteiden monimutkaisuuteen. Analyysin subjekti on moniryhmä ja

metodi järjestelmällisesti vertaileva. Analyysissä huomion kohteena on moninaisten kategorioiden koko ulottuvuuksien kirjo ja niiden intersektio. Kiinnostuksen kohteena ei ole rodun, luokan ja sukupuolen intersektio yhdessä sosiaalisessa ryhmässä kuten McCall näkee kahdessa muussa – erityisesti intrakategorisessa – lähestymistavassa olevan, vaan sosiaalisten ryhmien suhteet. Interkategorinen lähestymistapa vertailee kategorian muodostavia ryhmiä. Lähtökohtana on, että kategoriat muodostavat yksityiskohtaisempia sosiaalisia ryhmiä. Analyysi etenee yhden tai kahden välisten ryhmäsuhteiden tarkastelusta synteisiin, kokonaisvaltaiseen prosessiin, joka tuo analyysin eri osat yhteen. Analyysi siis alkaa elementtien analyysillä, josta vähitellen rakentuu kokonaisuus. McCallin käyttämä esimerkki hänen omasta tutkimuksestaan perustuu kvantitatiivisiin metodeihin ja näyttääkin siltä, että hän liittyy lähestymistavan erityisesti tällaisia metodeja käyttäviin makrotason tutkimusasetelmiin. (McCall 2005, 1784–1794)

McCallin kategorisen analyysin taustalla olevaan kriittiseen realismiin kuuluu ajatus sosiaalisen elämän ja sitä koskevien selitysten monimutkaisuudesta. Kriittisten realistien huomio kohdistuu rakenteisiin ja mekanismeihin. Rakenne viittaa siihen, että objektin olennaiset piirteet määrittyvät objektin osien välisissä suhteissa. Mekanismit puolestaan ovat tapoja, joilla objektin rakenteet aikaansaavat havaittavissa olevia tapahtumia. Yhteiskuntatutkimuksen tehtävänä on käsitteellistämisen ja teorian muodostuksen kautta paljastaa rakenteita ja mekanismeja, jotka määrittävät aktuaalisen tason (tapahtumien ja asiantilojen tason) ilmiötä. (Smith 1998, 299.)

Kriittisen realismin voidaan nähdä sijoittuvan positivismiin ja postmodernismiin väliin. Realismi eroaa McCallin mukaan (2005, 1793) positivismista, empirismistä ja postmodernista tieteenfilosofiasta siinä, että se ei rajoita luontoa ja sosiaalisia maailmoja koskevan tieteellisen tiedon tuottamisen mahdollisuutta vain arvovapaaseen havainnointiin ja deduktiiviseen logikkaan tai suoraan aistinvaraiseen havainnointiin, eikä se julista ontologiaa kuolleeksi, koska kaikki todellisuudesta saatava tieto on ihmisen tulkinnan välittämää. Realismi perusolemuksiin kuuluu, että todellisuus asettaa rajoituksensa tiedolle ja kaikki tietoa ei ole yhtä lailla uskottavaa, mutta yhtä aikaa todellisuus ei ole absoluuttisessa mielessä tiedettävissä tai saavutettavissa inhimillisen vuorovaikutuksen ja tulkinnan takia. Realismi korostaa havainnoimattomissa olevia ilmiötä koskevan teoreettisen tiedon kehittämisen tärkeyttä. Teoreettisen tiedon tärkeä asema on merkittävä ero positivismiin ja empirismiin.

McCallin jaotteluun pohjaten oma intersektionaalinen lähestymistapamme näyttäisi sijoittuvan jonnekin antikategorisen ja intrakategorisen välimaastoon. Olemmehan kiinnostuneita tiettyyn työpaikkakontekstiin sijoittuvasta intersektionaalisuuden tarkastelusta, tutkimusasetelmamme perustuu kvalitatiiviseen aineistonkeruuseen ja nostamme esiin sosiaalisten kategorioiden ja vallan suhteita.

Mielenkiintoisen lähtökohdan pohdinnoillemme antaa Joan Ackerin (2006) kritiikki intersektionaalisia epätasa-arvoa koskevia analyysejä kohtaan. Ackerin mukaan niissä on keskitetty enemmän johonkin sosiaaliseen kategoriaan kuin epätasa-arvoisuuden kompleksisiin, toisiaan vahvistaviin ja ristiriitaisiin prosesseihin. Acker on tarkastellut sosiaalisten kategorioiden painoarvoa organisaatiokontekstissa viittaamalla epätasa-arvoisiin järjestelmiin (*inequality regimes*) ja määrittelee ne ”löyhästi toisiinsa liittyviksi käytännöiksi, prosesseiksi, toiminnoiksi ja merkityksiksi, joista seuraa ja jotka ylläpitävät luokkaan ja sukupuoleen liittyviä sekä rodullisia epätasa-arvoisuuksia organisaatioissa”. (2006, 442–443)

Oman metodologisen asetelmamme kannalta on välttämätöntä tarkastella sekä sosiaalisten kategorioiden intersektiota että organisaatiokontekstia yhtä aikaa. Jotta muutos olisi mahdollinen, täytyy epätasa-arvoistamisen prosessit tehdä näkyviksi. Omassa tutkimuksessamme intersektionaalinen lähestymistapa tarkoittaa sekä sukupuolten välisiin että sisäisiin eroihin huomion kiinnittämistä.

Esittelemme seuraavaksi aineistoesimerkkiä, joka on osa puolustusvoimissa kerättyä laajaa haastatteluaineistoa. Vuosina 2009–2010 toteutettiin kahdessa puolustusvoimien tulostyksikössä Työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet -tutkimushanke. Hankkeen tavoitteena oli kuvata työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjä ja haasteita puolustusvoimissa työskentelevän sotilashenkilöstön piirissä sekä antaa näköaloja työn ja perheen yhteensovittamisen tulevaisuuteen puolustusvoimissa. Hanke toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kiinnostuksen kohteena oli se, miten työn ja perheen yhteensovittaminen nähdään puolustusvoimissa ja mitkä piirteet puolustusvoimien organisaatiossa toisaalta tukevat ja mitkä toisaalta hankaloittavat työn ja perheen yhteensovittamista. Lisäksi kysimme, millaisia ura- ja perheratkaisuja puolustusvoimissa työskentelevät ovat tehneet ja millaisia haasteita ne asettavat yhtäältä työlle ja työympäristölle sekä toisaalta yksityiselämälle. Toisessa vaiheessa hyödynnettiin tutkimusvaiheessa tuotettua uutta tietoa ja etsittiin tutkimusavusteisen kehittämistyön keinoin käytännön ratkaisuja työn ja perheen yhteensovittamisen tukemiseksi. Millaiset työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöt tukisivat tulevaisuudessa parhaiten yhtä aikaa sekä puolustusvoimien organisaation perustehtävän tehokasta toteuttamista että henkilöstön ja heidän perheidensä hyvinvointia? Kehittämistyössä hyödynnettiin dialogisia kehittämismetodeja. Kehittämistyön tavoitteena oli palvella organisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelua sekä laajemmin työhyvinvointitoimintaa.¹⁷

Tutkimuksen aineisto koostui laajasta kahdessa eri puolustusvoimien tulostyksikössä kerätystä ryhmä- ja yksilöhaastatteluaineistosta. Ryhmähaastattelussa oli läsnä 3–5 haastateltavaa ja niissä käsiteltiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksiä organisaation kulttuurista ja käytännöistä käsin. Yksilöhaastattelussa keskityttiin haastateltavan omaan työn ja perheen yhteensovittamisen historiaan ja nykytilaan. Yksilöhaastattelussa käytettiin lisäksi metodina elämänviivaa työn ja perheen yhteensovittamisen kokemusten jäsentäjänä. Aineistoa kerättiin yhtäältä puolustusvoimien organisaation sisältä esimiestasolta sekä työntekijöiltä, mutta myös ulkopuolelta työntekijöiden puolisoita haastatteleamalla.

Eroja vai ei? Empiirinen esimerkki haastatteluaineistosta

Empiirisenä esimerkkinä olemme poimineet aineistosta yhden ryhmähaastattelun, jota käymme läpi. Haastattelussa on haastattelijana toimivan tutkijan lisäksi kolme haastateltavaa, joista yksi edustaa siviilihenkilöstöä ja kaksi sotilashenkilöstöä. Haastattelu kesti 123 minuuttia ja se tehtiin haastateltavien työpaikalla. Haastattelun alussa jokainen haastateltava esitteli itsensä ja nykyisen työtehtävänsä. Teemaan johdatteluna haastattelija tiedusteli aluksi onko työpaikalla tasa-arvosuunnitelmaa, onko siinä mahdollisesti mainintoja työn ja perheen yhteensovittamisesta ja puhutaanko työpaikalla yleisesti perheasioista. Tämän jälkeen haastattelu eteni siten, että haastateltava esitteli haastateltaville yksitoista väittämää yksi kerrallaan siten, että jokaisesta keskusteltiin vapaasti.

Keskitymme tässä yhteydessä tarkemmin litteroituna kolmen liuskan mittaiseen keskusteluun, jonka yksi haastattelijan esittämä väittämä synnyttää. Väittämä on *Perheellisyys tai perhetekijät haittaavat urakehitystä puolustusvoimissa*.

¹⁷ Kirjoittajat ovat osa Työelämän tutkimuskeskuksessa toimivaa työelämän tasa-arvokysymyksiin perehtynyttä tutkimusryhmää. Minna Leinonen on toiminut useissa eri hankkeissa projektipäällikkönä ja Katri Otonkorpi-Lehtoranta tutkijana. Kyseinen tutkimus pohjasi ryhmän aikaisempaan puolustusvoimissa vuosina 2007–2008 toteutettuihin tasa-arvohankkeisiin. Tutkimusosuden rahoitti Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE) ja kehittämisosuden Valtion työsuojelu-rahasto.

Väittämän käsittely synnyttää ryhmässä mielenkiintoisen ristiriidan: yhtäältä yhden positio on, että perheellisyys ei voi suoraan vaikuttaa ja mahdolliset vaikutukset ovat välillisiä ja pohjautuvat yksilön valintoihin. Yksilöksi määrittyy tällä kohtaa sotilasmies. Toisaalta keskustelussa asettuvat vastakkain perheettömät ja perheelliset suhteessa uraorientaatioon, niin kuin eräs haastateltavan puheenvuorosta on luettavissa:

[T]iedän omia kurssikavereita jotka, jotka on perheettömiä tai ei oo lapsia, että ne on sitte niinku tämmösiä uraorientoituneita hyvin pitkälle niinku henkilöinä jo olemassa.

Lausumaan on sisäänkirjoitettuna ajatus, että jonkinlainen valinta uran ja perheen välillä on tehty. Sama haastateltava jatkaa toteamalla, että perheellisyyden vaikutukset *on kyllä sitte henkilöstä itestä kiinni, että että joissakin asioissa voi torpedoida*. Perhesyyt voivat haastateltavan mukaan olla veruke vastustaa siirtoa ja täten muodostaa myös esteen edetä uralla. Upseerin uralla siirrot ylöspäin ovat ikään kuin tuhannen taalan paikka, joista kieltäytyminen on urariski. Ero perheellisten ja perheettömien sotilaiden välillä uraesteissä tulee juuri siirtoihin suuntautumisessa: *oli sulla lapsia tai ei, esimerkiksi vaimon työn takia tai jonkun muun takia niin, niin tota voi, voi haitatakki*. Kolmas haastateltavista ottaa keskustelussa esiin erityistapauksen, joka eroaa aiemmin esitetystä sotilasmieskuvasta, eli naisupseereiden aseman ja heidän perheenlisäyksensä.

Haast. 3: *Että vois kuvitella, että se ehkä jossain määrin vaikuttaa sitte, että jos jää näille hoitovapaille, niin urakehitykseen, mutta ehkä se on...tietenki niitä naissotilaita niin...[(-)]*

Haast. 2: *[Nii, mites mites*

Haast. 1: *[No se on, se on oma valinta.*

Keskustelussa ero ja erilaistaminen haastetaan samanlaistavalla puheella: jos toimii norminmukaisesti, on samalla viivalla kuin muutkin. Keskustelijoiden kesken näkyy kuitenkin epäröintiä, haastateltavat 2 ja 3 tekevät useita pohtivia ja epäileviä aloituksia (mutta toisaalta, mutta kun), jotka eivät kuitenkaan tule muotoiluksi varsinaiseksi vastaargumentiksi. Haastateltava 1 muodostaa sotilasnaisten perheellisyyksen ja hoitovapaan yhtäältä ongelmaksi sotilasmiesten kannalta: *Ei se voi olla niinku semmonen ponnauduslauta* ja toisaalta taas sotilasnaisten itsensä kannalta: *Ei se voi olla rajote*. Haastateltava 3 yrittää nostaa esiin perhevapaat naisen kohdalla uraa viivästyttävänä tekijänä, mutta haastateltava 1 pitää kiinni näkemyksestään, että on kyse omasta valinnasta. Kategorioiden väliset erot ylitetään siis yksilöllistävällä puheella omasta valinnasta. Myöhemmin keskustelussa pohditaan, voivatko perhevapaat vaikuttaa haitallisesti naisen eläkekertymään.

Uralla etenemisen epäkohdista haastateltava 2 käyttää esimerkkinä omaa yleisesikuntaupseerikurssilta valmistumistaan: häntä myöhemmin valmistunut ylennetään ennen häntä, koska ylenemisjärjestystä määrittää upseerin virkaan tuleminen, ei yekurssilta valmistuminen. Haastateltava 1 linkittää tämän havainnon perhekysymykseen: sellaiset henkilöt, jotka ovat viivytäneet kurssittamista asettamalla perheen edelle, ovat saattaneet urakehityksessä kuitenkin saada etua tällaisen ”epäloogisuuden” kautta.

Haastateltava 2 tarkentaa haastateltava 1:n puhetta perheellisyyden vaikutuksista työnantajan näkökulmaksi: *ei ne työnantajan puolesta haittaa, mutta se voi, jos se on oma valinta, niin silloin se voi haitata*. Tällöin perheellisten asema urakysymyksissä asettuu organisaatioon sitoutumisen ja organisaation harjoittaman kontrollin alaiseksi asiaksi. Haastateltava myös normalisoi urahaasteet samanlaisiksi kuin missä muussa ammatissa hyvänsä. Haastateltava 3 puolestaan nojaa kannanotossaan organisaation viralliseen tasa-arvopolitiikkaan, joka voidaan nähdä yhtenä työnantajan kannan välittäjänä. Mikään työntekijän normiin lisäsävyä tuova tekijä ei siis virallisesti vaikuta uraan. Haastateltavan muotoilussa organisaation tasa-arvopolitiikka on neutraloivaa:

En nyt oo ihan varma, mutta ettei nyt olis ihan näissä tasa-arvo-ohjeissakin tää, että tämmöset etnisyy- ja muut, sukupuolitaustat tai oliko perheellisyyskin mainittu, että sillä ei pitäis olla mitään merkitystä kyllä urakehitykseen. Että ihan tån tasa-arvon kautta niin.

Väittämää käsiteltävän haastatteluosion viimeisenä asiana haastateltava 2 nostaa esiin perheellisuuden vaikutuksen erityistilanteessa. Hän tuo sen esiin äärimmäisenä esimerkkinä, siitä, miten sotilas voi hyötyä perheellisyydestään: jotta sotilasasiamieheksi pääsee, pitää olla puoliso mukana edustustehtäviä hoitamassa. Vaikka virallisesti tällaista valintapolitiikkaa ei saisi olla, käytännössä tehtävään valitaan kuitenkin aina perheellinen ihminen: *työnantajalla on se mandaatti valita sopivin.*

Yhteenveto

Empiirisessä esimerkissä kuvattiin työntekijöitä ja heidän tilanteitaan tavalla, joka pyrkii silottamaan pois eroja tai vähintäänkin niiden vaikutuksia erityisesti organisaation toiminnan kannalta. Ensisijaiseksi asettuivat upseerimiehen kokemukset, siviilinäkökulman erityisyyttä ei tässä katkelmassa tuotu esille, vaikka yksi keskustelijoista olikin siviiliasemassa ja oli käytännössä kokenut työn ja perheen vaatimusten välistä ristivetoa elämässään. Keskusteluissa vastakkain asettuivat perheellisten ja perheettömien uramahdollisuudet ja -orientaatiot. Oman valinnan puhe rakentui keskustelun myötä nimenomaan organisaatiolle käytettävissä olemisen kautta: Jos nainen ja mies upseereina ovat samalla tavoin organisaation rakenteissa toimivia (siirrot, kurssitukset), ei ongelmia pitäisi olla. Mikäli ongelmia on, ne syntyvät yksilöllisistä valinnoista. Pienen viittauksen muista upseerin uravalintoihin vaikuttavista ulkoisista tekijöistä antoi maininta vaimon työn vaikutuksista. Jos perheellisuuden nähtiin jollakin tavalla vaikuttavan, se tapahtui epäoikeudenmukaisesti perheellisten eduksi erityistilanteissa. Toki keskustelussa ilmeni myös haastateltavien välillä ristiriitaa ja näkemyksien välistä eroavaisuutta. Tyypillisesti argumentteja muotoiltiin keskusteluissa niin, että ne tukivat ensimmäisen haastateltavan esittämää näkemystä.

Aineistoesimerkissä nais- ja miesupseerit rinnastettiin toisiinsa. Sukupuoliero ja elämäntilanne häivytetään ja organisaation käytännöt kohtelevat sukupuolia ja eri elämäntilanteessa olevia samalla tavalla. Organisaatiolle käytettävissä oloinen kuitenkin tarkoittaa, että ihannetyöntekijä ei synnytä tai ei ainakaan käytä pitkiä perhevapaita. Tällöin normiksi määrittyy mies, jonka elämäntilanne ja valinnat noudattelevat organisaation vaatimuksia ja tällaisen työntekijän organisaatio myös palkitsee. Esimerkissä tuli esille miehet sosiaalisena kategoriana sekä miesten käytännöt, jotka jakavat miehiä ja ylläpitävät miesten hegemoniaa organisaatiossa (ks. Hearn 2004).

Työelämän tutkimuksen näkökulmasta on kategorioiden ja/tai niiden välisten suhteiden lisäksi tärkeää tarkastella sitä organisaatiokontekstia, jossa erot tuotetaan ja uusinnetaan ja joka rakenteistaa ihmisten toimijuutta ja vuorovaikutusta. McCallin interkategorinen tarkastelu kohdistuu makrotasoon, hän on kiinnostunut rakenteellisesta epätasa-arvosta ja on valinnut siihen sopivimman metodin ja aineiston. McCallin jaottelun ansio näyttäisi erityisesti olevan siinä, että se muistuttaa tarpeesta pohtia teoreettisia ja metodologisia lähtökohtia empiiristä feminististä intersektionaalisuusanalyysiä tehtäessä. McCallin pohdinta tuo esiin myös sen, että epätasa-arvon ja siihen liittyvien tekijöiden ja ilmiöiden ymmärtämiseksi tarvitaan rakenteellisia makrotason analyysejä paljon käytettyjen meso- ja mikrotasojen analyysien rinnalle. McCall tarkastelee erojen hierarkioita suhteiden kautta tilastollisesti teoreettis-metodologisena lähestymistapanaan kriittinen realismi, kun oma tutkimuksemme tarkastelee erojen liikettä osana työpaikan sosiaalisen todellisuuden rakentamista vuoro-vaikutuksellisessa laadullisessa aineistossa.

Realismi näkee todellisuuden monimutkaisesti muodostuneena, mutta mahdolliseksi määritellä, kuvata ja teoretisoida monimutkaisuuden lähteet. Näin ollen McCallin mukaan (2005, 1794) muutokset epätasa-arvoisuuksien muodoissa ja taustalla olevat yhteiskunnan rakenteelliset olosuhteet ovat dynaamisia, kompleksisia ja kontingentteja, mutta myös selitettävissä olevia. McCall ei artikkelissaan pääse avaamaan interkategorisen analyysiesimerkkinsä taustalla olevaa tutkimusta, mutta lukija jää kuitenkin kaipaamaan tulosten tulkintaa. McCallin esimerkki osoittaa sosiaalisen todellisuuden ja epätasa-arvoisuuksien kompleksisen luonteen, mutta lukijalle ei ainakaan tämän lyhyen artikkelin perusteella käy ilmi, mitkä ovat ne mekanismit, jotka näitä epätasa-arvoisuuksia tuottavat, uusintavat ja ylläpitävät.

Näemme, että kategorioita vieläkin tärkeämpää on keskittyä nimenomaan prosesseihin – niihin jokapäiväisiin käytäntöihin, joiden toistamisen seurauksena epätasa-arvoisuudet sitkeästi säilyvät (ks. myös Acker 2006). Tällaiset organisatoriset käytännöt voi nähdä tapauksessamme mesotason mekanismeina, joiden näkyväksi tekeminen on niiden muuttamiseen tähtäävän feministisen tutkimuksen ensimmäinen ehto. Ackerilaisittain voisi sanoa kategorioiden painoarvon rakentuvan sitä kautta, että niissä ilmenevät epätasa-arvoisuudet ovat epätasa-arvoisten järjestelmien tulosta. McCall käyttää interkategorisen analyysin ankkureina kategorioita, me puolestamme organisaatiokontekstia. Näemme tärkeänä tutkimuksellisenä tehtävänä tunnistaa organisaation käytännöt ja tarkastella tätä kautta, miten organisaatio ja sen valta mahdollisesti asettavat moninaisia toimijoita epätasa-arvoiseen asemaan.

Lähteet

- Ahmed, S. (1998) Tanning the Body: Skin, Colour and Gender. *New Formations*, 34, 25–40.
- Acker, J. (2006) Inequality regimes. *Gender, class and race in organizations*, *Gender & Society*, 20 (4), 441–464.
- Autio, H.-L., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (tulossa) Työn ja perheen yhteensovittaminen puolustusvoimissa. Helsinki, Matine.
- Carreiras, H. (2006) Gender and the military. *Women in the Armed Forces of Western Democracies*. London, Routledge.
- Choo, H. E. & Ferree, M. M. (2010) Practicing Intersectionality in Sociological Research: A Critical Analysis of Inclusions, Interactions, and Institutions in the Study of Inequalities. *Sociological Theory* 28 (2), 129–149.
- Cohn, C. (1993) Wars, Wimps, and Women: Talking Gender and Thinking War. Teoksessa Cooke, Miriam & Woollacott, Angela (toim.) *Gendering War Talk*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Connell, R. W. (1995) *Masculinities*. Cambridge ja Oxford: Polity Press.
- Connell, R. W. & Messerschmidt, J.W. (2005) Hegemonic Masculinity. Rethinking the Concept. *Gender & Society*, Vol. 19, No. 6, 829–859.
- Edmunds, T. (2005) A new security environment? The evolution of military roles in post-cold war Europe. Teoksessa Edmunds, T. and Malešič, M. (toim.) *Defence Transformation in Europe: Evolving Military Roles*, Amsterdam, IOS Press, 9–18.
- Hancock, A-M. (2007) When multiplication doesn't equal quick addition: Examining intersectionality as a research paradigm. *Perspectives on Politics* 5 (1), 63–79.
- Hearn, J. (2004) From Hegemonic Masculinity to the Hegemony of Men. *Feminist Theory* 2004 5:49. London, Thousand Oaks & New Delhi, Sage, 49–72.
- Holvino, E. (2010) Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies. *Gender, Work & Organization*, Vol. 17, No. 3, 248–277.
- Janatuinen, E. (2010) Pääesikunta käskee: tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Teoksessa Jukarainen, P. & Terävä, S. (toim.) *Tasa-arvoinen turvallisuus? Sukupuolten yhdenvertaisuus suomalaisessa maanpuolustuksessa ja kriisinhallinnassa*. Helsinki, Minerva.

- Knudsen, S. V. (2006) Intersectionality ? A Theoretical Inspiration in the Analysis of Minority Cultures And Identities in Textbooks. Teoksessa Bruillard, E., Aamotsbakken, B., Knudsen, S. V. & Horsley, M. (toim.) Caught in the Web or Lost in the Textbook? Eighth IARTEM International Conference on Learning and Educational Media. Paris, Jouve, STEF, IARTEM, IUFM de Basse-Normandie.
- Lahelma, E. (2005) Finding communalities, making differences, performing masculinities: Reflections of young men on military service. *Gender & Education* 17 (3), 305–317.
- Lykke, N. (2005) Nya perspektiv på intersektionalitet, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 2–3, 7–17.
- Malešič, M. (2005) Introduction: The challenge of defence transformation in Europe. Teoksessa Edmunds, T. and Malešič, M. (toim.) Defence Transformation in Europe: Evolving Military Roles, Amsterdam, IOS Press, 1–8.
- McCall, L. (2005) The Complexity of Intersectionality. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*. 30 (3), 1771–1800.
- Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009 (2010) (Accounts of personnel of the Finnish Defence Forces 2009) Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Puolustusvoimien vuosikertomus 2009. Internet-osoitteessa:
http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/a557da8042b9a46faa07bf9a9840ced3/vuosikertomus_2009.pdf?MOD=AJPERES
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005) Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki, Talentum.
- Smith M.J. (1998) Social Science in Question. London, Thousand Oaks & New Delhi, Sage Publications in association with The Open University.
- Uosukainen, K., Autio, H-L., Leinonen, M. & Syrjä, S. (2010) Työpaikan tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus. Tutkimus suunnitteluvetoisuuden toteutumisesta sekä suunnitelmien ja kartoitusten laadusta. Helsinki, Sosiaaliministeriö.
- Valentine, G. (2007) Theorizing and Researching Intersectionality: A Challenge for Feminist Geography. *The Professional Geographer* 59 (1), 10–21.
- Valovirta, E. (2010) Ylirajaisuus, erot ja sukupuoli. Teoksessa Saresma T., Rossi, L-M. & Juvonen, T. (toim.) Käsikirja sukupuoleen. Tampere, Vastapaino.

Työkyvyn varhainen tuki pientyöpaikoilla

Pirkko Mäkelä-Pusa

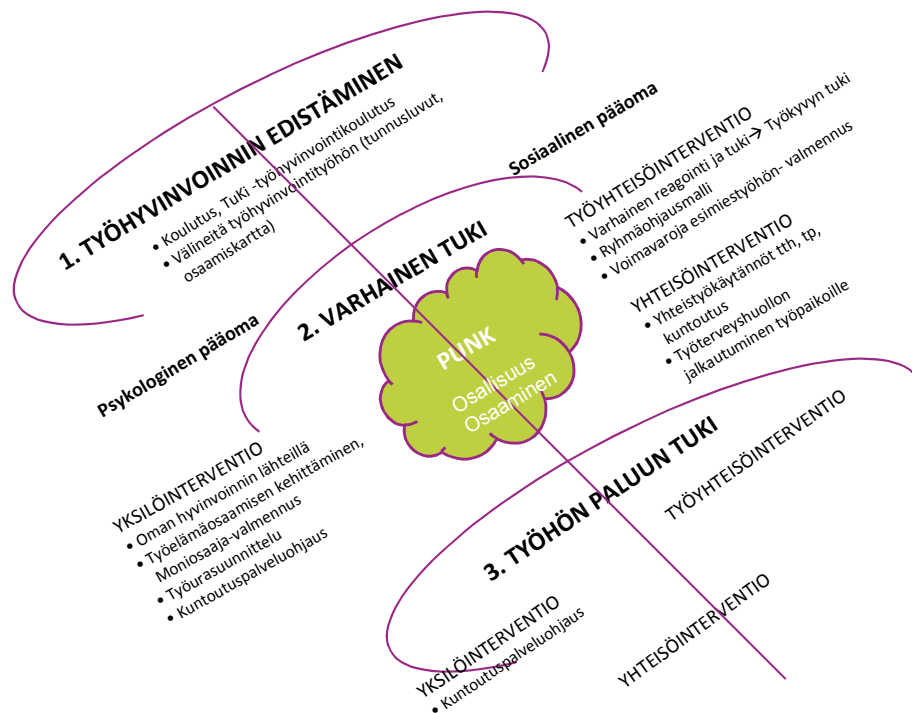
Kuntoutussäätiö, Kuntoutusalan tutkimus- ja kehittämiskeskus



Suomen työvoimasta työskentelee alle 10 hengen työpaikoilla n. 60 %. Pienillä työpaikoilla työskentelevien on vaikea irrottautua päivittäisistä työvelvoitteista ja tämä asettaa erityisvaatimuksia sekä osaamisen ylläpitämiselle että varhaiskuntoutukseen ja muuhun työkykyä ylläpitävää toimintaan osallistumiseen.

Kuntoutussäätiön kuntoutusalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa on toteutettu vuoden 2009 alusta Pientyöpaikoilla uudistuminen (Punk) -hanketta, jossa edellä esitettyihin kysymyksiin on paneuduttu. Hankkeen kohderyhmänä ovat pk-työpaikat, pientyöpaikat, mikroyritykset ja niiden työntekijät sekä yksinyrittäjät.

Hankkeen tavoitteena on edistää työhyvinvointia pientyöpaikoilla, kehittää välineitä työkyky- ja osaamiskysymysten käsittelyyn, rakentaa yhteistyökäytäntöjä pientyöpaikkojen ja työterveyshuoltojen kesken sekä kehittää pientyöpaikkojen erityistarpeet huomioon ottavia varhaiskuntoutuksia. Hankkeen viitekehys kuvaa kehittämistyön alueita



Kuntoutussäätiön johdolla hanketta omalta osaltaan toteuttaa myös Tampereen yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Kiipulasäätiö sekä kuusi työterveyshuoltoyksikköä. Hankkeen rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto ja sosiaali- ja terveysministeriö. Tässä katsauksessa pohditaan hankkeen kehittämää toimintamallia työkyvyn tukemisen toteuttamiseksi työpaikalla ja pientyöpaikoille suunniteltua varhaiskuntoutusmallia.

Työkyvyn tuki

Terveyspainotteisen työkyvyn määrittelyn rinnalla puhutaan malleista, joissa työkyky määräytyy monen tekijän vaikutuksesta. Työkyvyssä on ensisijaisesti kysymys työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen yhteensovittamisesta. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä, toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. (Ilmarinen 2006, 79)

Pientyöpaikoilla työ on monipuolisempaa ja siellä ollaan yleisesti tyytyväisempiä kuin isoilla työpaikoilla. Työolotutkimuksen aineiston pohjalta on esitetty yleisesti tärkeimmiksi työtyytyväisyyden selittäjiksi työn kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi, kehittymismahdollisuudet ja arvostuksen kokemus (Miettinen 2006).

Sairauspoissaoloja on pientyöpaikoilla vähemmän, mutta työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään noin kahta vuotta aikaisemmin kuin isoimmilta työpaikoilta (Siekinen & Manka 2004).

Tilastokeskuksen tilastot vuoden 2003 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä yrityskoon ja iän mukaan osoittivat, että työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään pienistä yrityksistä keskimäärin 50-vuotiaina ja isoista yli 250 henkilön yrityksistä noin 52-vuotiaina. Pienemmissä yrityksissä on vähemmän vaihtoehtoisia työkokonaisuuksia, johon työkyvyn heikettyä voisi sijoittua.

Ikääntyminen vaikuttaa yksilön voimavaroihin ja hän voi kohdata työelämässä ongelmia, jotka voivat ilmetä toimintakyvyn tai terveyden heikkenemisenä, osaamisvajeena, työmotivaation hupenemisenä tai uupumisena. Työstä palautuminen ja elpyminen tulevat iän myötä yhä tärkeämmiksi. Elpyminen on edellytys työssä jaksamiseen, terveyden säilymiseen ja hyvinvointiin (Ilmarinen 2006, 37, 118).

Työelämän nopea muutos ja yhä lisääntyvät vaatimukset työssä ovat tekijöitä, joiden kanssa työskennellään päivittäin kaiken kokoisissa työpaikoissa. Työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008) mukaan kiireen haittaavuus, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen ja epävarmuus ovat lisääntyneet koko palkansaajakunnassa. Työelämän muuttuviin vaatimuksiin sopeutuminen vaatii työntekijöiltä voimavaroja pystyäkseen huolehtimaan osaamisestaan ja omasta hyvinvoinnistaan. Työelämän kiristyvät vaatimukset koskettavat erityisesti esimiestyötä tekeviä (Konttinen 2006). Esimiehet ovat samaan aikaan vastuussa sekä työn tuloksellisuudesta että johdettavien työhyvinvoinnista.

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (Ahola ym. 2008), jossa käytettiin Terveys 2000 -aineistoa, tuloksena oli, että vakava-asteisesta uupumuksesta kärsi noin 2 % työssä käyvistä suomalaisista ja lievästä uupumuksesta 25 %.

Tässä yhteydessä työkykyä tarkastellaan työterveyden, työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja jatkamisen näkökulmasta. Kuntoutuksessa ja työkyvyn edistämisessä on kysymys toimista, jotka kohdistuvat sekä työelämään, työn tekemiseen että yksilöön. Punk-hankkeen kehittämistyössä paneudutaan sekä yksilön voimavarojen edistämisen malleihin, että yhteisöllisten käytäntöjen kehittämiseen.

Pientyöpaikoilla sairauspoissaolot ja työkyvyn vähäinenkin menetys on sekä työpaikalle että työntekijälle melkoinen haaste. Usein pientyöpaikoilla ollaan sairaana töissä, koska ei haluta rasittaa lähimpiä työkavereita. Puuttuva työpanos vaatii työjärjestelyjä ja työyhteisön joustavaa suhtautumista tilanteeseen. Tutkimusten perusteella tiedetään, että työkykyongelmiin ja kuntoutustarpeeseen ei reagoida riittävän aikaisin ja tämä johtaa eläkkeelle hakeutumiseen ennenaikaisesti.

Varhainen reagointi työkykyongelmiin

Työkyvyn alentuminen voi tulla esiin ongelmina työtehtävän hoidossa, sairauspoissaoloina tai työterveyshuollon kautta. Jotta tähän kysymykseen reagoitaisiin, tarvitaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteisesti sovittuja menettelyjä. Työterveyshuoltotoiminnassa työkyvyn tukeminen on nostettu keskeiseksi toiminnaksi. Hallituksen esityksen 67/2010 myötä ennalta ehkäisevän työterveyshuollon korkeimman kustannusten korvausluokan saamiseksi työpaikan ja työterveyshuollon on sovittava sairauspoissaolojen seurannasta ja toimista työkyvyn tukemiseksi. Lakimuutoksen tavoitteena on parantaa työpaikkojen ja työterveyshuoltojen yhteistyönä toteutettavan työkyvyn hallinnan ja edistämisen toteutumista työpaikoilla.

Työterveydenhuollon uusina haasteina on voimavara-ajattelun tuominen kuormituksen tarkastelun rinnalle. Työkyvyn tukemisessa prentio käsittää sekä primaari-, sekundaari- että tertiari-prevention. Työkyvyn tukemisessa painotus jäljellä olevaan työkykyyn ja voimavaroihin, sairauksista aiheutuvan työkyvyn menetyksen ehkäisy sekä työkyvyttömyyden pitkittymisen ehkäisy. Edelleen haasteena on työterveysyhteistyön kehittäminen työpaikkojen kanssa. (Mukala 2010)

Pientyöpaikoilla uudistuminen (Punk) -hankkeessa on kehitetty työterveyshuoltojen ja työpaikkojen yhteistyötä kehittämällä malli, jonka avulla työpaikat ja työterveyshuollot voivat sopia työkyvynhallinnasta, seurannasta ja varhaisesta tuesta. Tästä on tehty nettipohjainen työkirja, joka on avattu työterveyshuoltojen käyttöön tänä syksynä.

Työkyvyn tuen mallin myötä työpaikalle hyväksytään toimintatapa, jonka mukaan kun sairauden tai muun syyn vuoksi työssä selviytymisessä alkaa olla ongelmia, esimies on velvollinen ottamaan asian puheeksi. Työpaikkojen tehtäväksi on tullut näin myös reagoida työkyvyttömyysriskiin. Tämä tuo esimiehille uusia haasteita. Työkyvyn hallinnassa työpaikoille on osoitettu tehtäviä 1) työssä jatkamisen edistämässä, 2) varhaisen tuen toteuttamisessa ja 3) työhönpaluun tuessa.

Muutos toiminnan painotuksessa edellyttää pientyöpaikkojen ja työterveyshuoltojen yhteistyön tiivistämistä ja työnjaosta sopimista sekä erityisesti työterveyshuollon laaja-alaisempaa työtettä. Tavoitteena on, että työpaikka yhteistyössä työterveyshuollon kanssa voi ratkaista työhön liittyviä ongelmia oikea-aikaisesti ennen kuin ne johtavat sairauden pitkittymiseen tai työkyvyttömyyteen. Työkyvyn hallinta ja sairauspoissaolojen seuranta ovat osa lakisääteistä työterveyshuoltotoimintaa ja koskee kaikkia työpaikkoja.

Varhaiskuntoutusmalli Oman hyvinvoinnin lähteillä

Henkilön työkyvyn alentumisen ensimmäisten merkkien tullessa esiin on tärkeää löytää ratkaisuja omasta hyvinvoinnistaan huolehtimiseen. Työssä jatkaminen ja sairauslomakäytännöt -hankkeessa (JATS) käynnistettiin jo teemalla ”aktiivinen sairausloma” varhaiskuntoutusmallin kehittäminen. Sitä on jatkettu Punk-hankkeessa. Yleisesti varhaiskuntoutuksen kohderyhmänä ovat henkilöt, joiden työkyky on heikentynyt tai vaarassa heikentyä ja ammatillinen varhaiskuntoutus on keino työkyvyn ylläpitämiseen.

Viime vuosina lisääntyneen työuupumuksen varhaiseen tukeen tarvitaan lyhytkestoisia ja tehokkaita kuntoutuksen muotoja, joihin yhä useamman olisi mahdollisuus osallistua. Oman hyvinvoinnin lähteillä lyhytintervention suunnittelun lähtökohtana on ollut 1) lyhytkestoisuus, jotta osallistuminen pientyöpaikoilta olisi mahdollista, 2) vaikuttavuustavoitteena osallistujien tietoiset, itseään ja hyvinvointiaan koskevat päätökset ja 3) matala kynnys osallistumiseen.

Intervention vaikuttavuutta ja laatua on varmistettu siten, että lyhytintervention kehittäjät ovat koonneet ohjaajan oppaan (Järvilehto, Kiiski 2009) ja he ovat kouluttaneet hankkeen kurssien ohjaajat. Oman hyvinvoinnin lähteillä -varhaiskuntoutuskurssin työskentelymenetelmät ovat monipuolisia. Kurssilla harjoitellaan pysähtymään, hiljentymään ja rentoutumaan sekä vahvistamaan läsnäolotietoisuutta tietoisuustaitojen avulla.

Seitsemästä kurssista on toteutettu viisi. Yksi kurssi, jolla on osallistujia n. 10, muodostuu viidestä päivästä, joilla jokaisella on oma teemansa. Kahden viikon välein toteutettavien päivien välillä on tehtäviä ja jokainen tekee oman suunnitelman niin sanotun ”itsenprojektin”. Kurssin jälkeen puolen vuoden kuluttua on seurantapäivä, jossa itse arvioidaan oman projektin toteutumista. Kurssille on hankkeessa hakeuduttu työterveyshuollon suosittelun kautta.

Kuntoutuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan toiminnan tavoitteen mukaisten tulosten saavuttamista (Rissanen & Aalto 2002). Yleensä työyhteisötasolla tavoitteet liittyvät sairauspoissaolojen vähentymiseen ja eläkkeelle siirtymisen myöhentymiseen ja yksilötasolla vaikuttavuus ilmenee toiminta- ja työkyvyn tai hyvinvoinnin vahvistumisena.

Kehittämistyön arviointi

Punk-hankkeessa kehittämistyön arvionnin toteuttaa ulkopuolinen arvioitsija. Hankkeen kehittämistyön arvionnin metodologisena lähestymistapana käytetään monimenetelmä- ja monitahonäkökulmaa (triangulaatio). Se on tutkimusote, jossa kohdetta tarkastellaan usean eri tiedonhankkimistavan ja tietolähteen avulla. Rinnakkaisten menetelmien ja lähteiden käyttäminen nostaa arvionnin luotettavuutta ja mahdollistaa monipuolisten havaintojen tekemisen empiirisestä todellisuudesta.

Työkyvyntuki-mallista on kerätty palautetta sähköisellä kyselyllä ja haastattelemalla kehittämistyössä olevia työterveyshuoltoja. Arviointi jatkuu vuoden 2011 loppuun asti.

Lyhytinterventio Oman hyvinvoinnin lähteillä on suunniteltu tukemaan työssä jaksamista vahvistamalla osallistujan omia voimavaroja. Oman hyvinvoinnin lähteillä -varhaiskuntoutuskursseihin toteutetaan myös kehittävänä monitahoarviona.

Kahdelta ensimmäiseltä ryhmältä on saatu palautetta ja tuloksia strukturoidulla haastattelulla. Ryhmähaastattelussa on kerätty tietoa kurssilaisten odotuksista, kokemuksista ja arviota osallistumisen hyödyistä ja vaikutuksista. Haastattelun tuloksia on analysoitu laadullisen sisältöanalyysin menetelmän avulla. Lisäksi osallistujille tehdään verkkovälitteisesti palautekysely. Lisäksi intervention yksilöllisiä vaikutuksia tutkitaan sykevälivaihtelumittauksin ja hyvinvointikyselyin intervention alussa ja seurantapäivänä eli noin 7–8 kuukauden kuluttua ensimmäisestä mittauksesta.

Tuloksia kehittämistyöstä

Pientyöpaikoilla työkyvyn tuen käytäntöjen saaminen osaksi työpaikan arkea on iso haaste. Työkyvystä puhuminen ja ratkaisujen etsiminen työssä jatkamisen tueksi vaatii työyhteisöissä kulttuurin muutosta. Lakimuutoksen myötä kaikki yli 20 hengen työpaikat

velvoitetaan tekemään yhdessä työterveyshuoltojen kanssa malli työkyvyn tuesta ja sairauspoissaolojen hallinnasta.

Työkyvyn tukemiseksi pientyöpaikoilla luotu verkkosovellus on saanut kiitosta helppokäyttöisyydestä ja hyvästä ohjeistuksesta. Työkyvyntuki-mallin käyttöönoton suurimmaksi haasteeksi työterveyshuollot ovat nostaneet työpaikkojen esimiestyön. Esimiehillä ei ole osaamista vaikeiden asioiden puheeksiotossa ja he kaipaavat tietopakettia siitä, mitä työkykyasioiden puheeksiotossa on syytä huomioida sekä kokemuksia, miten työkykyasiat olisi hyvä ottaa puheeksi (Juvonen-Posti & Jalava 2008).

Oman hyvinvoinnin lähteillä varhaiskuntoutus on ollut työterveyshuolloille väline, jolla puuttua työuupumuksen merkkien tullessa esiin. Työterveyshuollon mahdollisuudet toimia rajautuvat monesti pelkästään sairausloman kirjoittamiseen tai erikoissairaanhoidon lähettämiseen. Oman hyvinvoinnin lähteillä -varhaiskuntoutus on mahdollistanut varhaisen reagoinnin työuupumukseen. Varsinkin pientyöpaikoilta ei kovin helposti jäädä sairauslomalle ja nimenomaan uupumisvaarassa oleville aktiivinen oman elämänsä ratkaisujen pohtiminen antaa valmiuksia tehdä omaa hyvinvointiaan lisääviä tietoisia ratkaisuja. Varhaiskuntoutukselle, joka on suunniteltu pientyöpaikkojen tarpeet huomioon ottaen, on ollut hankkeessa kysyntää. Työterveyshuollot ovat kutsuneet Oman hyvinvoinnin lähteillä -kurssia mini-Aslakiksi.

Osallistujat kokivat, että kurssi sai pysähtymään ja miettimään omaa hyvinvointia. Kurssilla syntyi ymmärrys, että hyvinvointi lähtee itsestä. Osa oli muuttanut myös liikunta- ja ruokailutottumuksiaan. Kyselyssä 85,7 % ilmoitti, että kurssi vastasi odotuksia jokseenkin tai täysin. Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että kurssin annista on hyötyä arjessa.

Hyvinvointikyselyjen ja sykevälimittausten kahdesta ensimmäisestä kurssista saatujen alustavien tulosten perusteella näyttäisi siltä, että kurssin aikana osallistujien työhyvinvointi lisääntyi, työasioihin liittyvät ahdistuksen ja masennuksen tunteet vähenivät, mukavuuden tunteet lisääntyivät ja myös työn imu hiukan kasvoi. Lisäksi osallistujien mieliala koheni ja työuupumus, uupuneisuus (Vital Exhaustion) ja psykosomaattiset oireet vähenivät. Alustavat tulokset lyhytinterventiosta ovat rohkaisevia.

Lähteet

- Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J. & Lönnqvist, J. (2008) Occupational burnout and medically certified sickness absence: The population-based sample of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 64, 185-193.
- HE 67/2010 Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muuttamisesta
- Ilmarinen, J. (2006) Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki, Työterveyslaitos, STM.
- Juvonen-Posti, P. & Jalava, J. (2008) Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto. STM:n selvityksiä 2008:34
- Järvillehto, S. & Kiiski, R. (2009) Oman hyvinvoinnin lähteillä – ohjaajan käsikirja. Helsinki, Kuntoutussäätiö, STM, ESR.
- Konttinen, N., (2006) Esimiehestä kaikki irti? Esimiestyön vaatimukset, aikapaine ja vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela H. & Miettinen A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskuksen tutkimuksia 244, Helsinki, Tilastokeskus, 155–175
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1997–2008. Helsinki, Tilastokeskus

- Miettinen A. (2006) Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela H., & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskuksen tutkimuksia 244, Helsinki, Tilastokeskus, 275–292
- Mukala, K, Hiltunen M-L. & Partinen R. (2010) Uudistuva työterveyshuolto – yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä. Luento 21.9.2010 seminaarissa Uudistuva työterveyshuolto, STM
- Rissanen P. & Aalto, A-M. (2002) Yhteenvedo kuntoutuksen vaikuttavuuden arvioinnista. Teoksessa Aalto, A-M., Hurri, H., Järvikoski, A., Järvisalo, J., Karjalainen, V., Paatero, H., Pohjolainen, T. & Rissanen, P. (toim.) Kannattaako kuntoutus? Asiantuntijakatsaus eräiden kuntoutusmuotojen vaikuttavuudesta. Stakes, raportteja 276, 1–26.
- Siekkinen, P., Manka, M-L., Tammivuori, A. & Laine, A. (2004) Työuran jatkamisen keinot – selvitys työuran jatkamisen kannustimista ja hyvistä käytännöistä sekä toimenpidesuosituksia. Tampereen yliopisto.

The Role of Organizing in Gaining Power and Influence in the European Metal Sector

Patrik Nordin

Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,
Institut für Wirtschaftssoziologie



Introduction

The debate on how much of the trade union decline over the past few decades can be explained by economic, political and societal changes has been extensive (e.g. Frege & Kelly 2003, Hyman 2001b, Waddington & Hoffmann 2000). On the other side, especially service sector trade unions have introduced organizing campaigns to get new members (e.g. Dølvik & Waddington 2004), whereas traditional industry sectors have had more difficulties due to relocation of production plants to countries with lower salary levels and weaker unions. These discussions often take shape of sectoral comparisons or strategies to organize previously unorganized workers. One little researched aspect is, how does organizing affect the power positions of the trade unions at the international level? Continuing from this, do the trade unions gain power and influence equal to their proportional strength at their respective international peak-organizations?

This paper looks into the power positions at the metal sector in Europe in the European Metalworkers' Federation (EMF) to see whether some trade unions have managed to gain a more powerful position than their size would suggest. On the other hand a trade union, regardless of its size, succeeding in organizing has an advantage over the rest, since it can make a claim for being an active actor. This leads us to think that the core actors at the metal are not necessarily the largest ones. How trade unions are able to transform their size into power position into and influence over others comes therefore to play a major part. In this paper new network analysis measurements are presented to study the overall performance of the trade unions in the EMF bodies. The analysis in this paper is based on two different datasets: First, self-reported ties and dependencies between the EMF affiliates as well as their issue preferences. Second, official membership in the Policy Committees and Select Working Parties is used to form a core-periphery structure of the field.

Organizing, Resources and Power Positions

Among the adversities that unions face are pressing organizational problems like structural changes in the society that is eroding membership, unfavorable political and institutional conditions making organizing even more difficult, and attempts to attract and represent new social groups (Ebbinghaus 2002). Definitions of trade union decline and revitalization are usually measured using quantitative measurements such as membership density or bargaining coverage, without taking into consideration their potentially different meanings in different industrial relations contexts. The loss of membership bears stronger weight in

Anglo-Saxon countries than in France or even Germany, thus making universal definitions inaccurate.

Organizing focuses primarily on the acquisition of new members that could create and strengthen workplace representation. This in turn can potentially increase the trade unions mobilizing capacities and power in the labour market. Organizational restructuring has increased in recent years as witnessed by Ebbinghaus (2003, 2004). He argued that the concentration of unions entail major repercussions and a changing role for union confederations, shifting the balance of power among members organizations towards the larger ones. With increased size, the relative power of the new “super unions” threatens to undermine the role played by confederations in political voice, bargaining coordination and service provision. Meanwhile union pluralism is still prevailing in many countries along political and religious lines, leading to existence of separate national confederations. On the other hand, in comparison to smaller unions, these super unions are more likely to gain more influence on the international stage. There have been relatively few mergers in the metal sector in recent years. These have mostly been cross-sectoral mergers, as witnessed in countries like Austria and Sweden.¹⁸ Only in the United Kingdom did two EMF affiliates merge with one another, although they still hold their own representatives and function as independent units at the EMF.

The main reasons for trade unions to emphasize organizing finances and bargaining power (Waddington 2005) are increased leverage it gives to them. Since most trade unions depend on membership fees as their main source of income a loss of members means less financial resources. The decrease in members also means a direct loss of bargaining power and political influence both locally and at the international organizations. Strategies pursued by other actors such as governments and employers have an effect on trade union strategies. If the state takes the role as an authoritative social partner it reduces the need to rely on the internal sources of strength normally developed through organizing. The opposite situation with a decline in trade union influence or presence in the economy leads to increased organizing efforts. The strategies of employers also have an influence in cases such as union-busting, general opposition and a hostile environment in the workplace.

If unions lose members they lose income. If they lose financial and material resources, they can provide fewer services. If they represent fewer members, they lose clout not only as regards their bargaining power but also as regards their level of political influence in shaping labour market, social or industrial policies. Furthermore, the solidarity they have fought so hard to establish has been achieved by strong trade unions, but there is also a strong risk of this being undermined if the unions lose power through loss of membership. Modern trade unions are recognized as social partners with a full role to play in addressing not only industry-related or work-related problems but also societal problems such as exclusion, poverty, education and migration as well as issues such as globalization, the environment and consumer protection (Hyman 2001a, Erne 2008). A decline in the role and influence of the trade unions would prevent their voice from being heard.

The most pivotal key resource for trade unions is membership. How representation is linked to their membership base is the biggest difference maker between trade unions. From the inter-organizational view, peak organizations like the EMF are dependent on their largest affiliates, who provide a great amount of their incomes through membership fees based on the number of members each trade union has. On one hand this can create a system where affiliates report on purpose lower membership than what they in reality have, in order to pay

¹⁸ In Austria, GMTN merged with GdC in 2009 to become Pro-Ge; in Sweden, SIF merged with HTF in 2008 to become Unionen; in the United Kingdom, Amicus merged with TGWU in 2007 to become Unite.

less. In other words, peak organizations can be affected by the free rider problem, as some affiliates can take advantage of the results achieved by others. On the other hand, the more members an affiliate has, the more indirect and direct power it has over the decision-making, as the mandates and the amount of votes each affiliate has are based on membership (EMF 2007).

Although the trade unions affiliated to the EMF are autonomous as far as their own trade union activities are concerned, they pledge themselves to respect, support and comply with the decisions and principles of the EMF decision-making bodies in certain matters. The affiliates are expected to report on issues such as current collective bargaining processes and restructuring to the EMF, evidenced by e.g. following of the coordination principle. In addition, the trade unions are encouraged to examine more advanced forms of cooperation within the framework of the EMF. This makes them part of a network, where everyone is at least in theory connected to each other through the institutionalized channels of the EMF. The main channels are the three Policy Committees (Industrial Policy, Collective Bargaining, and Company Policy) with their Select Working Parties (SWPs), Congress and Executive Committee, which draw, shape and decide on work programs and guidelines.

The Select Working Parties (SWPs) of the policy committees are responsible for preparation of committee meetings and, at the instruction of the committees, development and formulation of concrete proposals for joint positions. In principle every member organization has the right to participate in the SWP, but in practice currently only 19 are involved (EMF website 2010), representing the most active affiliates. In the meantime, the SWPs have evolved into the most influential policy institutions in the EMF with their wide networks of contacts and regular meetings. All important recent EMF policy documents have first been drafted and discussed in the SWP, increasing their importance, and thus creating a two-tier model. The network evidence supports this, since normalized degree centralities of the affiliates represented in the SWPs are significantly higher than of those only in the Policy Committees, let alone of those not represented at all.

Policy- and Power-Oriented Networks

There are many different factors that affect the structure of network relations. Stokman and Zeggelink (1996) make a distinction between power-oriented and policy-oriented networks. In power-oriented model they assume that actors aim at access relations with the most powerful actors in the field. The task of calculating both the effects of access relations in target actors' policy positions and their subsequent effects on the final decisions is extremely difficult if not impossible. Thus, the actors choose a bounded rationality strategy and aim to optimize their own control by directing their influence relations to those target actors that are perceived as powerful in the network. Accordingly the status differences between actors should contribute to the probability that there exists a relation between these two actors. The assumption goes that actors with low status are trying to create ties to more powerful actors. Powerful actors on the other hand are likely to accept information from less powerful actors for two reasons. First, it is usually advantageous for powerful actors to be (or at least seem to be) open for influences from wide variety of directions. This means that they can justify their own influence attempts more easily. Second, powerful actors have more resources in their use to accept more incoming relations even from less powerful actors. However, powerful actors are more likely to direct their own outgoing relations to even more powerful actors to maximize their own influence in the decision making process.

In policy-oriented network it is the policy preferences that determine the targets of cooperation. Here, actors evaluate the policy preferences of other actors and try to form network relations with in such a way that the policy outcomes resulting from the policy

network would be as close to their own policy preferences as possible. In their empirical research, Stokman and Zeggelink (1996) showed that actors are tempted to try to exert influence on those actors that oppose their views. However, this idea leads to the assumption that network relations are formed mostly between actors with opposing policy preferences. On the other hand, Millbrath (1963) noted that most of the network relations are concentrated between like-minded actors. More recent studies have also confirmed this result (Hojnacki & Kimball 1998, König & Bräuninger 1998).

In recent years there has been much discussion about the ability of trade unions to bypass their national settings and create international networks of workers and/or local unions. This stems from the intensified competition between countries, the restructuring of production and services due to relocation from higher- to lower-wage countries that stimulates a downward spiral of labour standards. Katz and Kochan (2004) argue that local unions seem to be bent over concessions demanded by employers because they are under direct pressure from workers they represent who are afraid of losing their jobs. On the other hand, the pressure comes from the difficulty to develop solidarity and networking between trade unions rather than competition as explained by Collier (1996), in what he calls coercive comparisons. Unions are pressured to undermine each other by concession bargaining on pay and working time, as part of a struggle to maintain national employment levels and keep production home.

There have been some proposals how to respond to these challenges, most notably network unionism (Martinez-Lucio & Martin 2005, Pulignano 2009) that are not based on traditional forms of bargaining relationships and hierarchies. Instead the goal is to establish new forms of regulation where workers, activists and trade union officials organize through networks and influence the agenda through innovative strategies and policy-making. With the spreading of information technology, even the trade unions with little resources have been given the chance to participate in international cooperation. As prime example of this has been the EMF collective bargaining guidelines and minimum standards as well as the Eucob@n network, which gathers information on current collective bargaining rounds in different countries. On the other hand this can make organizing locally more difficult due to the fear of losing work places to countries outside this system, since everyone has the access to the detailed information on bargaining goals and achievements and can adjust their own strategies accordingly to gain an advantage.

Research Design and Methods

The problem with gathering self-reported network data lies in the fact that the respondents may knowingly or unconsciously exaggerate or underestimate the strength of the network relations. This data bias can be reduced by utilizing the answers from both members of the dyad. This, however, requires 100 % response rate to succeed. Because of the relatively large ($n=71$) size of the network in this study, a decision was made to use an approach where only one person from each organization was asked to respond. This was usually either the general secretary or the person responsible for international affairs. A semi-structured questionnaire was sent out to all the EMF affiliates with the response rate being about 60 %. In addition, some interviews with the EMF officials as well as officials from some of the affiliates have been conducted.

The research design included a number of policy issues selected before the interviews were conducted. This included going through all the minutes from the EMF meetings 2002–2008 to see which topics had been on the agenda most often. In the end, 13 most frequently discussed issues were chosen for the trade unions to signal as being most important for them. All the network analyses were done by Ucinet.

Empirical Findings

Power Positions

To get a more accurate power index than normal degree centrality could give, the Bonacich's degree centrality approach (Bonacich 1987) has been used here. Whereas the original degree centrality approach argues that actors who have more connections are more likely to be powerful because they can directly affect more other actors, Bonacich argued that being connected to others who are connected makes an actor central, but not powerful. However, being connected to others that are not well connected makes one powerful, because these other actors are dependent on the actor in question, whereas well connected actors are not. His argument was that having the same degree centrality does not necessarily make actors equally important. To measure power positions, the argument went on, each actor is given an estimated centrality equal to their own degree, plus a weighted function of the degrees of the actors to whom they were connected. Then, this is done again, using the first estimates (i.e. again giving each actor an estimated centrality equal to their own first score plus the first scores of those to whom they are connected). As this is repeated numerous times, the relative sizes (not the absolute sizes) of all actors' scores will come to be the same. The scores can then be re-expressed by scaling by constants.

To illustrate this, Table 1 shows core–semi-periphery–periphery divisions based on traditional degree centralities. The threshold values chosen were >14,29 (Core) and >5,71 (Semi-periphery). The affiliates with degree centrality <4,29 are considered peripheral here. When compared these to the Bonacich's degree centralities, the figure would look a bit different. On the other hand, Table 1 reveals the Bonacich's degree centralities that differ from these. In the case of Bonacich's degree centralities, the threshold values chosen were >9,551 (Core), >4,201 (Semi-periphery) and <3,803 (Periphery). When comparing these two degree centralities, it is evident that the Nordic trade unions have gained a more powerful position than their actual size would suggest. This would lead to suggest that better organized institutionalized structures affect the power positions. The formation of Nordic IN, a bargaining cartel that has similar institutional structure with the EMF, has made the coordination and cooperation easier, as it has meant mutual commitment to the common agenda. Nevertheless, the Nordic metal unions have faced a number of dilemmas. They have recognized a need to engage more actively in international, and especially European level, policymaking, including the coordination of bargaining processes. However, they have feared that European regulation may undermine their national bargaining autonomy. Against this background, it has been argued (Andersen 2006) that European integration has brought the Nordic metal unions to a crossroads in regards to whether to continue the close cooperation in the Nordic context or to coordinate common European policy initiatives instead. Another key question is, whether it is better to continue acting as a brake on European regulation or develop new alliances in the European context (e.g. within the framework of the EMF), and thereby try to counterbalance the otherwise dominant influence of the German IG Metall. What has certainly helped the Nordic unions is the high unionization rate, which counts among the highest in Europe. This has enabled the trade unions to receive more income from membership fees thus helping to strengthen their organization. A trade union with strong organization and large membership is also deemed more legitimate to represent the views of the workers, since it has a broader backing and greater resources to actually do something. This supports the argument earlier in this paper about increasing leverage and bargaining power through organizing. Also, since the fees the affiliates pay to EMF are calculated by head (i.e. how many members each trade union has), trade unions with many members can argue that their opinions should be heard, since they are after all major financiers of the EMF.

At the other end of the table, the trade unions from Central Eastern Europe (CEE) and South Eastern Europe (SEE) have weaker power positions, despite relatively high degree

centralities in some cases. Following Bonacich's argumentation, this is due to the fact that they are mostly connected with each other, thus undermining their chances of having influence over the entire field. Another reason behind this is the fragmentation of trade unionism in most of the CEE countries. This partially reflects the presence of old regime trade unions in most of CEE countries that survived the transition but were severely weakened with many of the former leaders and activists continuing to play a role. On the other hand, the most influential trade unions nowadays in these countries were built around political opposition, calling themselves free or autonomous trade unions. In a survey of trade unions from SEE, main tasks and needs reported were establishing new structures, training officers and shop stewards as well as consolidation among confederations at the national level (EMF 2009b). Furthermore, on average a trade union in SEE has only three people working at the national level (headquarters), citing lack of human resources becomes evident (Ibid.). Since the role of shop stewards is among others to recruit new members, training them is important, especially because in most of the countries in CEE and SEE the company and plant level are dominating. This emphasizes the importance of lower level officers in strengthening the basis of trade unions.

Against this background, trade union representatives from the metal sector all over Europe have pointed to a number of effects of globalization and Europeanization. First, increasing international competition and, thereby, a strict focus on costs dominates all aspects of employment relations at enterprise level, leading therefore to the always present question of outsourcing or relocation of production. Second, demands related to the qualifications and flexibility of employees have increased. This has enhanced the need for further training and education. Third, as a consequence of mergers and acquisitions, increasingly across borders, decisions seem to be taken outside the forums trade unions themselves have access to, making it more difficult for trade union representatives to establish a dialogue with the owners. Fourth, many smaller companies in the metal industries are subcontractors for larger, often multinational enterprises and are consequently part of cross-national production chains. This means that strikes affect not only the individual company, but all links in the production chain, and thus that the pressure on the strike-bound enterprise is intensified. From the trade union point of view, it becomes important to have well-developed, cross-national contacts, as can be read from Table 1 as well. These changes have given the EMF more leeway to increase its role from strictly mediator of information exchanging information on national collective bargaining rounds to more concrete and binding policy-making, facilitating not only the exchange of information and experience, but also policy learning with regard to European trends and the formulation of mutually binding policies. Benchmarking and peer pressure form an important part of such dynamics of the EMF (Gollbach & Schulten 2000).

Table 1. Power, centrality and positions of trade unions

	Bonacich's degree centrality	Bonacich Position	Degree centrality	Position		Bonacich's degree centrality	Bonacich Position	Degree centrality	Position
GER1	21,161	Core	52,857	Core	SER1	4,726	Semi-periphery	7,143	Semi-periphery
NED1	19,629	Core	20,000	Core	POR1	4,342	Semi-periphery	40,000	Core
SWE1	17,237	Core	15,714	Core	UK2	4,334	Semi-periphery	7,143	Semi-periphery
DEN1	16,173	Core	55,714	Core	FIN5	4,201	Semi-periphery	4,286	Periphery
NOR1	15,882	Core	21,429	Core	NOR2	4,201	Semi-periphery	2,857	Periphery
SWE3	15,573	Core	14,286	Core	FRA4	3,803	Periphery	5,714	Semi-periphery
SWE2	15,523	Core	22,857	Core	UK4	3,441	Periphery	2,857	Periphery
UK1	13,964	Core	30,000	Core	ROM1	3,283	Periphery	7,143	Semi-periphery
DEN2	13,805	Core	20,000	Core	FRA6	3,124	Periphery	4,286	Periphery
CZE1	13,478	Core	17,143	Core	CRO1	3,038	Periphery	20,000	Core
AUT1	13,300	Core	14,286	Core	TUR1	3,035	Periphery	5,714	Semi-periphery
BEL1	11,857	Core	25,714	Core	NED3	2,992	Periphery	4,286	Semi-periphery
FRA3	11,828	Core	12,857	Semi-periphery	BIH1	2,857	Periphery	10,000	Semi-periphery
FIN1	11,629	Core	21,429	Core	SWI2	2,827	Periphery	1,429	Periphery
SPA1	11,615	Core	12,857	Semi-periphery	ROM2	2,738	Periphery	5,714	Semi-periphery
SPA2	11,500	Core	15,714	Core	FRA7	2,512	Periphery	4,286	Periphery
BEL4	11,147	Core	27,143	Core	LUX1	2,503	Periphery	24,286	Core
SVK1	10,973	Core	15,714	Semi-periphery	MKD1	2,163	Periphery	8,571	Semi-periphery
POL1	10,881	Core	15,714	Core	KOS1	2,153	Periphery	14,286	Semi-periphery
ITA1	10,200	Core	12,857	Semi-periphery	GRE1	1,596	Periphery	7,143	Semi-periphery
NOR3	9,909	Core	10,000	Semi-periphery	IRL1	1,587	Periphery	1,429	Periphery
FRA5	9,551	Core	47,143	Core	BUL1	1,540	Periphery	17,143	Core
FIN3	8,352	Semi-periphery	7,143	Semi-periphery	BEL2	1,290	Periphery	8,571	Semi-periphery
FIN2	8,237	Semi-periphery	7,143	Semi-periphery	SPA3	1,279	Periphery	1,429	Periphery
FIN4	8,171	Semi-periphery	5,714	Semi-periphery	MNE1	1,073	Periphery	2,857	Periphery
HUN1	8,112	Semi-periphery	20,000	Core	BEL5	0,925	Periphery	2,857	Periphery
NED2	7,082	Semi-periphery	8,571	Semi-periphery	ROM3	0,873	Periphery	11,429	Semi-periphery
ITA2	6,901	Semi-periphery	7,143	Semi-periphery	BUL3	0,662	Periphery	1,429	Periphery
BEL3	6,827	Semi-periphery	20,000	Core	MAL1	0,637	Periphery	2,857	Semi-periphery
ICE1	5,872	Semi-periphery	4,286	Periphery	ITA3	0,340	Periphery	20,000	Core
NOR4	5,565	Semi-periphery	5,714	Semi-periphery	CYP1	0,271	Periphery	5,714	Semi-periphery
FRA1	5,397	Semi-periphery	8,571	Semi-periphery	BUL2	0,000	Periphery	7,143	Semi-periphery
POR2	5,028	Semi-periphery	4,286	Periphery	FRA2	0,000	Periphery	0,000	Periphery
POL2	4,998	Semi-periphery	4,286	Periphery	NED4	0,000	Periphery	0,000	Periphery
SWI1	4,989	Semi-periphery	7,143	Semi-periphery	UK3	0,000	Periphery	1,429	Periphery
SLO1	4,917	Semi-periphery	27,143	Core					

- Bonacich's Alpha = 0.133

- SWP members in *italics*

- FIN3 represents all the Finnish trade unions at the SWPs

Interests, Events and Positions

Trade unions that are engaged in European-level activities have interests, certain issues. Laumann and Knoke (1987) call these events, defining them as “critical, temporally located decision points in a collective decision-making sequence that must occur in order for a policy option to be finally selected”. Each event has its own event procedure and outcome attached to it. Each trade union in the network has a certain level of interest in some or all of the events. Trade unions are not necessarily interested in all of the events, but they usually show some level of interest in at least some of the events. The level of interest in a specific event is one of the factors affecting their willingness to engage in negotiations or using their resources in other ways to try to influence the final outcome. Power position emphasizes the likelihood of influencing the decision making. By choosing the right coalitions, the actors have a better possibility to get their views and targets through. It is not always the broadest coalition, but the most powerful one that eventually dictates what targets are pushed further.

Table 2 summarizes selected events deemed important by the trade unions by using Bonacich’s degree centrality alongside blockmodelling. Here an event is defined as being an issue and how it should be approached. Every trade union was asked to name three for them most important events. The event getting broadest support (n=21) is coordination of collective bargaining through benchmarking and voluntary coordination, though it scored only 7.480 on Bonacich’s scale. Following the policy-oriented network view, the within density of this event is 0,295, which is relatively high considering that the trade unions preferring it were from all over Europe. There is evidence (Nordin 2009) that the regional level of cooperation is the most important for the actors, mirroring the historical, cultural and political ties between the countries from the same geographic region. The EMF first agreed on a wage norm for the metal industry in 1998 at its Collective Bargaining Conference in Frankfurt. The aim was to strengthen collective bargaining coordination between trade unions in different European countries and to prevent a downward wage spiral in the context of increased globalization and the introduction of the euro single currency, which was a particularly high on the agenda at that time. A collective bargaining information network for the European metal industry Eucob@n was also set up to provide EMF with information on bargaining in individual European countries. In 2005 the Congress discussed and evaluated the operation of this collective bargaining coordination policy. By then it was evident that the past few years have witnessed difficult developments in terms of collective bargaining, with employers demanding increased wage flexibility and lower wage increases (Broughton 2005). As a solution for this, the EMF believed that the way to counter this was to try to establish more solidarity and to find new ways to help EMF affiliates by introducing a collective bargaining rule. This was meant to be a sort of extension to the Doorn initiative (Erne 2008).

The highest Bonacich’s average 11,563 is found in training through voluntary coordination and benchmarking. This is also evidenced by the broad support these issues have gained. Also the density among actors in this event was the highest, 0,524, confirming that training is seen an important issue for the EMF and its affiliates as witnessed by EMF’s first common demand adopted in 2004, when they launched a campaign to strive for among others 5 days of vocational training for all employees cost free, introducing training for workers in the event of dismissals or restructuring and a certification for qualification for workers participating in training (EMF 2004).

Table 2. Blockmodelling: Events and Power

	Through lobbying	Through voluntary coordination & benchmarking	Through formally binding decisions	Through demonstrations & strikes
European Growth and Employment Strategies	n = 12 Bonacich's avg. 8,555 Within density = 0,295	n = 3 Bonacich's avg. 6,987 Within density = 0,333	n = 8 Bonacich's avg. 2,945 Within density = 0,107	n = 1
Coordination of collective bargaining	n = 0	n = 21 Bonacich's avg. 7,480 Within density = 0,295	n = 7 Bonacich's avg. 6,576 Within density = 0,095	n = 0
Controlling Foreign Direct Investments	n = 1	n = 1	n = 0	n = 0
Supporting and supervising EWCs	n = 0	n = 5 Bonacich's avg. 9,755 Within density = 0,700	n = 12 Bonacich's avg. 7,870 Within density = 0,250	n = 1
Sustainable development & environmental issues	n = 0	n = 2 Bonacich's avg. 8,906 Within density = 0,000	n = 4 Bonacich's avg. 8,094 Within density = 0,167	n = 0
Working conditions	n = 3 Bonacich's avg. 7,189 Within density = 0,000	n = 14 Bonacich's avg. 4,521 Within density = 0,121	n = 2 Bonacich's avg. 6,810 Within density = 0,000	n = 0
Corporate Social Responsibility	n = 0	n = 1	n = 2 Bonacich's avg. 7,608 Within density = 0,000	n = 0
Training	n = 0	n = 7 Bonacich's avg. 11,563 Within density = 0,524	n = 4 Bonacich's avg. 1,842 Within density = 0,000	n = 0
Controlling private equity	n = 0	n = 0	n = 2 Bonacich's avg. 7,448 Within density = 0,000	n = 0
Strengthening trade unions	n = 0	n = 1	n = 0	n = 0

Combining the information received from Tables 1 and 2, it is possible to analyse the influence a single trade union has had over these issues. As explained earlier in this paper, the Policy Committees and in particular their SWPs bear the main responsibility for shaping the agenda by preparing the issues for discussion. Therefore it is logical to look at the influence of individual trade unions through these affiliations. The EMF has currently three policy committees (Industrial Policy, Collective Bargaining Policy and Company Policy),

which include members from 53 affiliates, leaving most of the trade unions from in particular South Eastern Europe outside.

Table 3. Bonacich's Degree Centralities by Policy Committees

Select Working Parties (n=19)	11,355	EU15 + EEA + SWI + CYP + MAL	13,30
Policy Committees (n=53)	7,910	EU7 (CEE)	12,14
Non-Policy Committees (n=18)	2,293	Non-EU	9,80
ALL	6,486	ALL	12,76

In some countries trade unions are strong and are able to influence society both at a general level and on a workplace level. This is, for example, the case in the Nordic countries. In other countries, mainly in southern and eastern parts of Europe, trade unions are weak and are not able to develop collective bargaining structures in order to secure workers decent working conditions. Traditionally these differences are explained by the historical process of the development of the national industrial relations systems (Jensen et al. 2005). Trade union strength is generally measured in relation to trade unions density, implying that if trade unions have a strong member basis they are also able to influence society and workplaces at a high level. However a measuring of trade union strength could also be related to other kinds of characteristics like trade unions presence on the workplace, trade unions ability to mobilize workers, etc. (Visser 1994).

Membership, relative to the potential of those eligible to join a trade union, is the most commonly used measure for evaluating the strength of trade unions. If defined and measured in a comparable way, it describes how the position of unions changes over time and differs across countries, industries or social groups. If large variations or swings in union density rates are observed, then there have been major changes in the legal-political, social, or economic environment of labor unions. In this sense, the union density statistic provides a useful comparative indicator in industrial relations research.

However, there is another side to this. Other relevant indicators of union presence include bargaining coverage, that is, the share of workers covered by labor contracts negotiated by one or more labor union(s); election results of union candidates in employee works councils; union representation in advisory, consulting, and legislative councils; and the standing of labor unions and union leaders in public opinion. Although the union density rate captures a major aspect of union bargaining power as a full measure of trade unions activity, it is inadequate. For instance, the organization and coordination of collective bargaining over employment conditions, probably the main activity of labor unions everywhere, varies a great deal even in Europe. Estimating the effects that labor unions have on economic performance and distribution of income requires a great deal of knowledge about union structure and government, bargaining practice and collective action among employers, the aims of unions, legal rules, and public policy.

Whereas union density is closer to measuring potential union bargaining pressure, the other measures, especially bargaining coverage, are closer to measuring the effectiveness of unions in providing and defending minimum standards of income and employment protection in labor markets. Between the two measures there are considerable differences. Even when high comparability standards of counting union members are met, membership of a trade union may not mean the same thing in different countries (Hyman 2001). Visser (2006) lists variable degrees of personal commitment, sacrifice, social pressure, and coercion that may come with various collective and individual benefits. The often-cited example is France

where union membership is sometimes taken to mean active engagement in the union as lay representative and militant (Visser 2006), although according to the rulebooks of French unions, membership implies no other obligation than the monthly payment of dues. Other activities, including the supporting the union in industrial action, are voluntary. On the other hand, in Central Eastern Europe before 1989 trade unions functioned as corporations and the membership was not a free choice.

In most countries, union-negotiated contracts are applied erga omnes and non-members gain the same wage increases, reduction in working hours, holiday entitlements, and benefits as members do. This obviously creates a considerable temptation to take a “free ride” as the benefits of collective action can be obtained without sharing in the costs. For example, in the Netherlands as many as 70 percent of all employees and more than half of all non-members approve of unions and judge the activities of unions as necessary and beneficial (Visser 2006). Comparative research in Europe has shown that density rates are 20-30 % higher if unions, rather than the state (Ebbinghaus & Visser 1999), assess unemployment insurance claims even where the insurance itself is fully subsidized and non-members have legally the same entitlements as members (Tatsiramos 2006).

There are no comprehensive and reliable statistics for unionization in the metal sector in different countries in Europe, hence the best statistics available are national ones shown in Table 3. In almost all of the European countries though, the unionization rate in traditional industries like metal sector is higher than the national average (Hyman 2001b, Poole 1984). Still, from Table 4 it is possible to observe that countries with a high unionization rate and coverage are the roughly the same that had high Bonacich’s degree centralities. There are seven countries, represented by 21 trade unions, with a unionization rate higher than 50%. The trade unions from these countries score on average 8,912 in Bonacich’s degree centralities, making them just miss the threshold value for core actors¹⁹. 17 countries have a coverage rate over 50%. They are represented by 43 trade unions and scored 7,794 in Bonacich’s degree centrality. This seems to indicate that high unionization rate also means more resources for trade unions also in the international level and thus better leverage to gain influence due to high representativeness.

Table 4. Unionization Rate & Coverage by Country

Country	Unionization rate	Coverage	Principal level of bargaining
AUT	32%	98%	Industry
BEL	54%	96%	National (sets framework)
BIH	n/a	n/a	Company
BUL	20%	35%	Company
CRO	n/a	n/a	Company
CYP	62%	75%	Industry and company
CZE	22%	44%	Company
DEN	68%	80%	Industry
FIN	74%	90%	Industry
FRA	8%	98%	Industry and company
GER	20%	61%	Industry
GRE	22%	70%	Industry
HUN	17%	36%	Company
ICE	n/a	n/a	Industry

¹⁹ If Malta and Cyprus were to be excluded, the rest of this group would score over this threshold value (9,802)

IRL	32%	n/a	National and company
ITA	33%	40%	Industry
KOS	n/a	n/a	Company
LUX	46%	60%	Industry and company
MKD	n/a	n/a	Company
MAL	59%	56%	Company
MNE	n/a	n/a	Company
NED	21%	79%	Industry
NOR	55%	70%	National and industry
POL	15%	14%	Company
POR	18%	90%	Industry
ROM	30%	n/a	Industry and company
SER	41%	n/a	Company
SLO	44%	96%	Industry
SVK	24%	35%	Industry and company
SPA	15%	70%	Industry
SWE	71%	90%	Industry
SWI	22%	50%	Industry
TUR	n/a	n/a	Company
UK	27%	34%	Company

When comparing information from Tables 1 and 4, it can be seen that trade unions from countries with less internal competition (i.e. few competing trade unions in the metal sector) and high unionization rate are more likely to belong to the core of metal sector. An even more significant factor seems to be the level of industrial relations in a country, since almost all of the trade unions in the core come from countries where industry level is dominant. This finding emphasizes the importance of organizing at industry level in Europe, as Marginson (2005) has demonstrated, through adopting Sectoral Social Dialogues and cross-border bargaining coordination. On the other hand, the role of multinationals as their own industrial relations and HRM units has meant increasing use of international networks and benchmark activities to maintain cost competitiveness (Arrowsmith & Marginson 2006).

Conclusions

The increased role of European-level policy making has also meant struggles for power between the trade unions and the European-level peak organizations like the EMF. This paper has approached the subject from the policy network tradition. According to this perspective, policy networks decisions are formed in a complex system of interaction that ties all the major public and private actors together into a network of relations. Some of these actors have more resources or better positions in the network and they are more likely to succeed in trying to influence the final policy decisions that are made in the domain. In this paper the Bonacich's interpretation of power position was used, emphasizing the quality of the ties instead of pure quantity. This gives a better view of which actors are located centrally in the field in industrial relations in metal sector in Europe. On the other hand it neglects the regional cores, which might not possess significant power at the European level, but do so in their own region.

All trade unions face challenges both locally and internationally. The former includes gaining influence and legitimacy in the eyes of the workers by having enough members to be able to engage in industrial relations processes with employers. For this purpose, organizing i.e. recruiting is the key. The latter is concerned in complex international labour processes such as relocation and FDIs. It is not possible to measure the role of organizing in gaining power

itself due to historical, cultural, political and legal reasons for how industrial relations have developed in certain countries and the different roles trade unions play. However, especially a high unionization rate in a country seems to correlate positively with the central power position a trade union has.

Taking into account the reservations that can be raised in relation to measuring trade union strength, it can be argued that the Nordic countries have managed to exceed influence in comparison to their relative size. The findings in this paper supported the view that trade union that are better organized both in their own region as well as internally are in an advanced position. On the other hand trade unions from CEE, some parts of Southern Europe and in particular SEE seemed to be the weakest at the international arena. Overall the German trade union is the strongest, although relatively this is not the case. The German industrial relations system is however characterized by the fact that trade unions play a major role in the collective bargaining system, both at a sector and a national level (Traxler et al. 2001). Although scoring highest on the Bonacich's degree centrality, the difference between the German trade union and rest was not as great as might be assumed by simply looking at membership figures. It is still not correct to talk about under-representativeness.

References

- Andersen, S-K. (2006) Nordic Metal Trade Unions on the Move: Responses to Globalization and Europeanization, *European Journal of Industrial Relations* 12 (1), 29–47.
- Arrowsmith, J. & Marginson, P. (2006) The European Cross-Border Dimension to Collective Bargaining in Multinational Companies, *European Journal of Industrial Relations* 12 (3), 245–266.
- Bonacich, P. (1987) Power and Centrality: A Family of Measures, *American Journal of Sociology* 92 (5), 1170–1182.
- Broughton, A. (2005) EMF Holds Fifth Collective Bargaining Conference. *European Industrial Relations Observatory online*.
<<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/10/feature/eu0510205f.htm>>
- Coller, X. (1996) Managing Flexibility in the Food Industry: A Cross-National Comparative Case Study in European Multinational Companies, *European Journal of Industrial Relations* 2 (2), 153–172.
- Dølvik, J-E. & Waddington, J. (2004) Organizing Marketized Services: Are Trade Unions Up to the Job?, *Economic and Industrial Democracy* 25 (1), 9–40.
- Ebbinghaus, B. (2004) The Changing Union and Bargaining Landscape: Union Concentration and Collective Bargaining Trends, *Industrial Relations Journal* 35 (6), 574–587.
- Ebbinghaus, B. (2003) Ever Larger Unions: Organizational Restructuring and Its Impact on Union Confederations, *Industrial Relations Journal* 34 (5), 446–460.
- Ebbinghaus B. (2002) Trade Unions' Changing Role: Membership Erosion, Organisational Reform, and Social Partnership in Europe, *Industrial Relations Journal* 33 (5), 465–483.
- Ebbinghaus, B. & Visser, J. (1999) When Institutions Matter: Union Growth and Decline in Western Europe, 1950–1995, *European Sociological Review*, 15(1), 1–24.
- Erne, R. (2008) *European Unions – Labor's Quest for a Transnational Democracy*. Ithaca, Cornell University Press.
- European Metalworkers Federation (EMF) (2010) <http://www.emf-fem.org/>
- European Metalworkers Federation (EMF) (2009a) Best Practice Catalogue of Organising Methods in the European Metalworking Industry. Brussels, EMF.
- European Metalworkers Federation (EMF) (2009b), Standardized Progress Reports of Trade Unions in the SEE.
- European Metalworkers Federation (EMF) (2007) Statutes of the European Metalworkers Federation (EMF). Adopted by the 3rd EMF Congress in Lisbon, 6–7 June 2007.

- European Metalworkers Federation (EMF) (2004) A Common Demand for a Common Future. The Individual Right to Training Guaranteed by Collective Agreements. Adopted by the 5th EMF Collective Bargaining Policy Conference in Rome, 11–12 October 2004.
- Frege, C. & Kelly, J. (2003) Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective, *European Journal of Industrial Relations* 9 (1), 6–24.
- Gollbach, J. & Schulten, T. (2000) Cross-Border Collective Bargaining Networks in Europe, *European Journal of Industrial Relations* 6 (2), 161–179.
- Hojnacki, M. & Kimball, D. (1998) Organized Interests and the Decision of Whom to Lobby in Congress, *American Political Science Review* 92 (4), 775–790.
- Hyman, R. (2001a) Understanding European Trade Unions. Between Market, Class & Society. London, Sage.
- Hyman, R. (2001b) Trade Union Research and Cross-National Comparison, *European Journal of Industrial Relations* 7 (2), 203–232.
- Katz, H. & Kochan, T. (2004) An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations. New York, MacGraw-Hill.
- König, T. & Bräuninger, T. (1998) The Formation of Policy Networks: Preferences, Institutions and Actors' Choice, *Journal of Theoretical Politics* 10 (4), 445–471.
- Laumann, E. & Knoke, D. (1987) The Organizational State. Social Choice in National Policy Domains. Madison, University of Wisconsin Press.
- Marginson, P. (2005) Industrial Relations at European Sector Level: The Weak Link? *Economic and Industrial Democracy* 26 (4), 511–540.
- Martinez-Lucio, M. & Walker, S. (2005) The Networked Union? The Internet as a Challenge to Trade Union Identity and Roles, *Critical Perspectives in International Business* 1 (2–3), 137–154.
- Millbrath, L. (1963) The Washington Lobbyists. Chicago, Rand MacNally.
- Nordin, P. (2009) Membership, Dependencies and Free Riding in Networks – A Case study of the European Metal Sector. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 11 (6).
- Poole, M. (1984) Theories of Trade Unionism – A Sociology of Industrial Relations, London, Routledge & Kegan Paul.
- Pulignano, V. (2009) International Cooperation, Transnational Restructuring and Virtual Networking in Europe, *European Journal of Industrial Relations* 15 (2), 187–205.
- Stokman, F. & Zeggelink, E. (1996) Is Politics Power or Policy Oriented? A Comparative Analysis of Dynamic Access Models in Policy Networks, *Journal of Mathematic Sociology* 21 (1), 77–111.
- Strøby Jensen, C., Due, J. & Madsen, J. S. (1995) A Role for a Pan-European Trade Union Movement? Possibilities in IR-regulation, *Industrial Relations Journal* 26 (1), 4–19.
- Tatsiramos, K. (2006) Unemployment Insurance in Europe: Unemployment Duration and Subsequent Employment Stability, *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Discussion Paper Series no. 2280*.
- Traxler, F., Blaschke, S. & Kittel, B. (2001) National Labour Relations in Internationalized Markets – A Comparative Study of Institutions, Change and Performance. Oxford, Oxford University Press.
- Visser, J. (2006) Union Membership Statistics in 24 Countries, *Monthly Labor Review* January 2006, 38–49.
- Visser, J. (1994) European Trade Unions: The Transition Years. In Hyman, R. & Ferner, A. (eds) *New Frontiers in European Industrial Relations*, 80–108.
- Waddington, J. & Hoffmann, R. (2003) Trade Unions in Europe: Reform, Organisations and Restructuring. In Waddington, J. & Hoffmann, R. (eds) *Trade Unions in Europe: Facing Challenges and Searching for Solutions*. Brussels, ETUI, 27–79.
- Waddington, J. (2005) Trade union membership in Europe – The extent of the problem and the range of trade union responses, A Background Paper for the ETUC/ETUI-REHS top-level Summer School, Florence. Brussels, ETUI. <<http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00287.pdf>>

Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena

Sanna Nuutinen, Marja-Liisa Manka & Kirsi Heikkilä-Tammi

Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

.....

Johdanto

Organisaatiomuutoksilla tavoitellaan lähes poikkeuksetta toiminnallista tehokkuutta ja taloudellisia säästöjä, olipa kyse sitten teknisistä järjestelmäuudistuksista tai organisaatorakenteisiin ja johtamisjärjestelmiin liittyvistä muutoksista. Myönteiset vaikutukset toteutuvat kuitenkin vasta henkilöstön sitoutuessa uudistuksiin ja ottaessaan ne käyttöön työssään. Muutoksien yhteydessä kunnissa ei ole silti aina kiinnitetty tarpeeksi huomiota niihin vaatimuksiin, joita organisaatiomuutokset, uudenlaiset työn tekemisen tavat ja niihin kytketyt jatkuvan muutoksen vaatimukset voivat asettaa kuntien johtamiselle tai henkilöstön työhyvinvoinnille (Juppo 2005, Luomala 2008).

Erilaisia muutosprosesseja tarkastelleet tutkimukset tiivistävät kuntaorganisaatioiden muutosjohtamisen suurimmat haasteet henkilöstön johtamiseen ja edelleen siihen, ettei rakenteellisiin uudistuksiin ole kyetty liittämään työpaikkojen toimintatapojen muutoksia (Kalliola & Nakari 2008). Kuntien muutosprosessit ovat lisäksi luonteeltaan yleensä ylhäältäpäin ohjautuvia eikä henkilöstön motivaatiota muutoksen toteuttamiseksi aina vahvisteta riittävästi (Kinnunen & Lindström 2005). Näiden haasteiden voi tulkita liittyvän kunnan hallintorakenteiden hierarkioihin ja julkishallinnon toimintaperiaatteille; työntekijöiden ja keski johdon tehtäväksi on nähty yleensä valmiiden päätösten noudattaminen (Nyholm 2008, Juppo 2005, Kalliola & Nakari 2008).

Käsillä oleva artikkeli perustuu kolmivuotiseen (2007–2009) tutkimushankkeeseen, jossa tavoitteena oli selvittää, millaista on henkilöstön työhyvinvointia tukeva muutosjohtaminen ja miten työhyvinvointi näyttäytyy toteutettaessa toiminnalliseen tehokkuuteen tähtäävää uudistusta. Kyseessä oleva muutos oli henkilöstöhallinnon tietojärjestelmäuudistus (Populus), jonka seitsemän Tampereen ympäristökuntaa käynnisti vuonna 2007. Kunnat odottivat uudistuksen yhtenäistävän talous- ja henkilöstöhallinnon toimintoja kuntien välillä ja tuovan taloudellisia säästöjä lisäämällä toimintaprosessien tehokkuutta (Jortikka 2007).

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmäuudistus aloitettiin palkanlaskentaohjelman käyttöönotolla, jonka toteuttamisen keskiössä olivat kuntien henkilöstövastaavat, palkkasihteerit ja esimiehet.²⁰ Käytännössä uudistuksen käyttöönotto merkitsi sitä, että koko henkilöstö alkoi taltioida itse palkkaan vaikuttavat työaikatiedot, esimerkiksi lomat ja

²⁰ Kyseinen henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä sisältää palkkajärjestelmän ohella sähköisen rekrytoinnin, kehityskeskustelut ja osaamisen johtamisen sekä henkilötieto- ja matkustuksenhallintajärjestelmän (Cavén 2007).

sairauspoissaolot. Esimiesten tehtäväksi tuli näiden ilmoitusten hyväksyminen ja työsopimusten laatiminen suoraan ohjelmaan. Palkkasihteerien tehtäväksi jäi puolestaan esimiesten tekemien työsopimusten ja ilmoitusten oikeellisuuden tarkastaminen. Järjestelmäuudistus ei ollut vain tekninen, vaan muutti myös työn tekemisen tapoja ja työnjakoa. (Luomala 2008.) Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, miten henkilöstön työhyvinvointi voidaan turvata tällaisessa työn tekemisen tapoja muuttavassa organisaatiomuutoksessa.

Organisaatiomuutoksen onnistuminen edellyttää ihmisten johtamista

Johtaminen jaetaan usein asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Näistä ensin mainitulla viitataan organisaation toimintaprosessien johtamiseen esimerkiksi strategioiden ja järjestelmien hallinnalla, kun taas jälkimmäisessä lähestymistavassa keskeistä on henkilöstön sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja osaamisen kehittäminen. Tässä artikkelissa muutosjohtamista tarkastellaan *ihmisten johtamisena* (Burke 2002), jolloin tulee ottaa huomioon muutoksiin liittyvät pelot, jotka vaikuttavat muutokseen sitoutumisen taustalla (ks. Haveri & Majoinen 2000). Muutosjohtaminen edellyttää sen ymmärtämistä, että muutos saattaa tarkoittaa samankin organisaation sisällä eri ihmisille erilaisia asioita ja nämä yksilölliset muutostavoitteet vaikuttavat olennaisesti muutoksen implementointiin. Yksilön näkökulmasta muutos on hyvin paljon myös psyykkinen prosessi; muutoksen henkinen prosessointi ja käytännön toteuttaminen saattavat edetä varsin eritahtisesti. Muutosjohtamisella tulee siten luoda edellytyksiä siirtyä epävarmuutta sisältävästä alkuvaiheesta kohti muutostarpeen ymmärtämistä ja muutokseen sitoutumista.

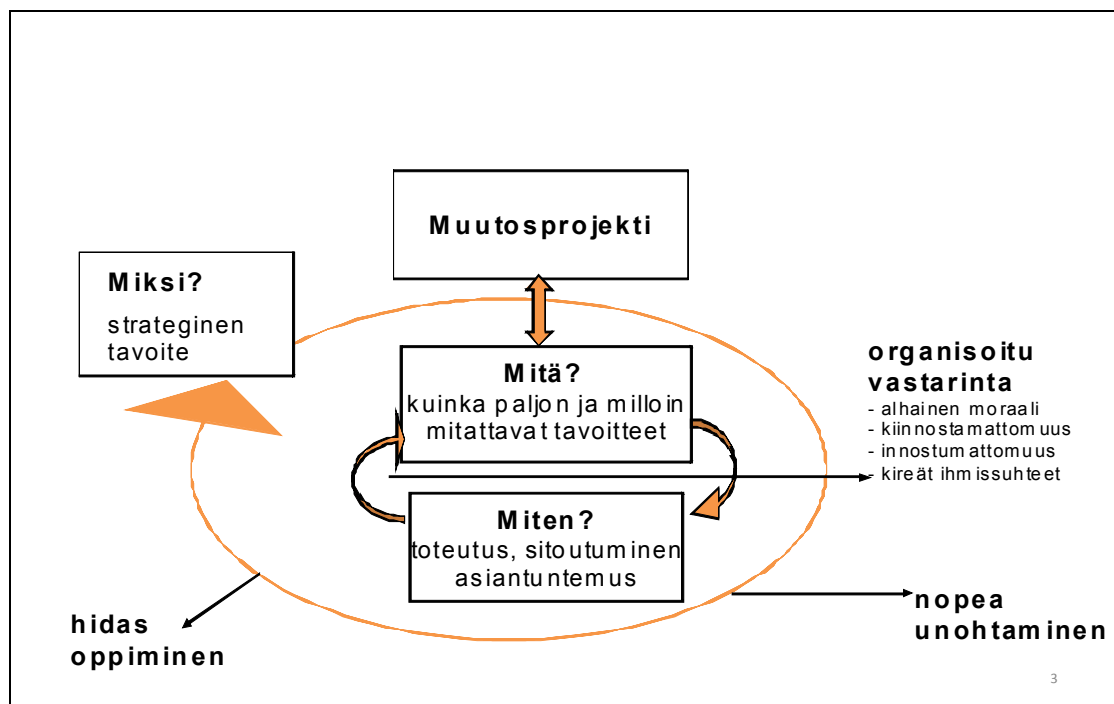
Cicmil (1999) liittää muutosjohtamisen haasteet erityisesti henkilöstön ja johdon väliseen vuorovaikutusprosessiin, jota hän tarkastelee muutuskysymysten avulla. Se, kuinka onnistuneesti johto vastaa kysymyksiin *miksi* muutos on tärkeä, *mitä* muutoksella tavoitellaan ja *miten* tavoitteisiin pyritään määrittävät, synnyttääkö muutos vastarintaa, muutoksen vaatimaa uuden oppimista vai pikemminkin unohtamista muutostavoitteiden ymmärtämättömyyden myötä (Cicmil 1999). (Ks. kuvio 1) Ihmisten johtaminen muutoksessa hahmottuu mallin pohjalta henkilöstön mukaan ottamisena ja sitoutumisena muutosprosessiin: muutosten onnistuminen nähdään riippuvan henkilöstön ja muutosjohtajien kyvystä olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Cicmilin (1999) esittämiä muutuskysymyksiä voi tulkita siten, että niiden avulla tarkastellaan ihmisten johtamista vuorovaikutteisena prosessina yhteisen muutostavoitteen – ymmärryksen luomiseksi.

Muutos edellyttää ensinnäkin vision ymmärtämistä eli muutoksen toteuttajien ja kohteiden on saatava vastaus siihen, *miksi* muutos on saatava aikaan. Sen jälkeen tulee kertoa, *mitä* muutoksella halutaan saada aikaan, mitä henkilöstöltä odotetaan ja minkälaista ammattitaitoa tarvitaan muutoksen jälkeen, jotta organisoidulta vastarinnalta vältyttäisiin tai se olisi vähäistä. Henkilöstön on myös tiedettävä aikataulut ja se, *miten* tavoitteisiin päästään. Muutoksen onnistumista on myös voitava arvioida joillakin kriteereillä jo prosessin aikana, mutta myös sen jälkeen. Lisäksi jokaisen on tarpeen tietää oman roolinsa ja tehtävänsä (Cicmil 1999.)

Muutoksessa on näin ollen järjestettävä aikaa keskustelulle ja toisten näkökulmien kuuntelulle. Muutoksen onnistuminen edellyttää muutostoimijoiden ymmärrystä muutoksen tarpeesta ja perusteluista sekä kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaansa suhteessa muutokseen ja muihin toimijoihin (Stenvall & Virtanen 2009). Jotta omaa toimintaa tai muutosta voisi kriittisesti kyseenalaistaa, tarvitaan tietoa siitä, millaisesta muutoksesta on kysymys. Monipuolinen muutosviestintä on yhteydessä myös lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen ja työn hallinnan tunteen vahvistumiseen (Bordia ym. 2004). Tässä tutkimuksessa Cicmilin (1999) muutuskysymysten näkökulmaa hyödynnetään jäsentämällä sen avulla työhyvinvointia muutostilanteessa sekä tarkastelemalla kunnissa tapahtunutta

muutosjohtamista siitä näkökulmasta, miten henkilöstö otetaan mukaan muutokseen ja miten siitä heille viestitään.

Kuvio 1. Muutoskysymykset ja niiden laiminlyönnin seuraukset (Cicmil 1999).

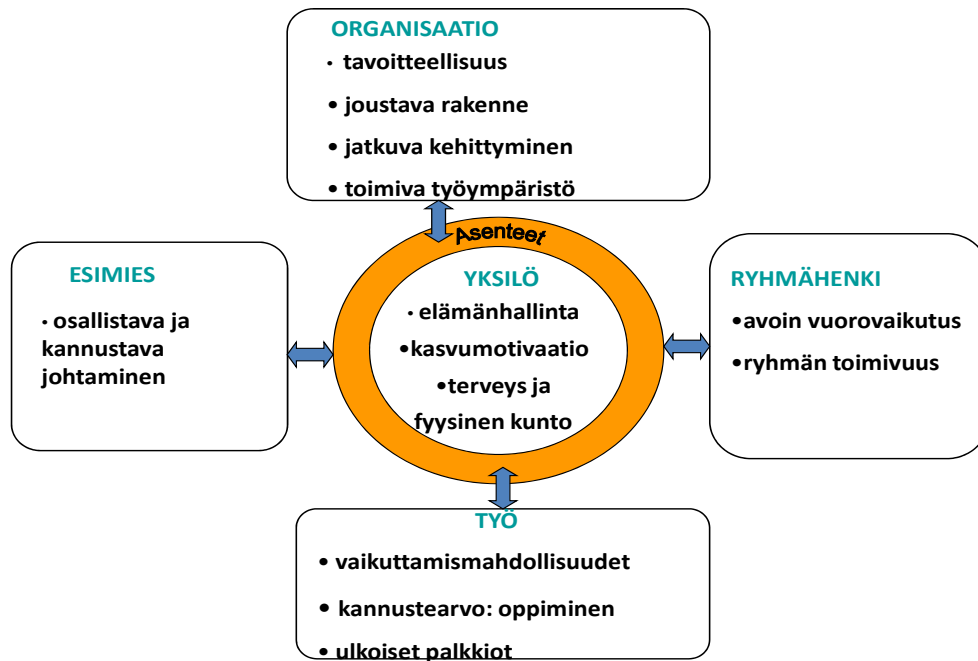


Työhyvinvointi muutosjohtamisen kontekstissa

Muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin välisen tarkastelun tekee tärkeäksi aiempien tutkimusten havainnot siitä, että organisaatiomuutokset – etenkin huonosti johdettuina – vaikuttavat työhyvinvointiin joko suoraan (Vahtera ym. 2004) tai yksilön omien tulkintojen kautta (Verhaeghe ym. 2006). Erityisesti muutostilanteessa työhyvinvointiin kohdistuu paineita; siksi muutoksen onnistuneella johtamisella ja henkilöstön hyvinvoinnilla on tärkeä yhteys.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia lähestytään laaja-alaisesta viitekehyksestä käsin. (ks. kuvio 2) Työhyvinvointiin ymmärretään tällöin sisältyvän *työn rakenteelliset piirteet* (työn hallinta, vaatimukset, palkitseminen), *organisaation liittyvät ulottuvuudet* (organisaatiokulttuuri, jatkuva kehittyminen, rakenteet), *työyhteisön toimivuus* sekä *johtamistapa*. Myös ihminen itse omine tulkintoineen vaikuttaa työhyvinvoinnin syntymiseen. (Manka 1999, 2006.) Työhyvinvointi mahdollistuu yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työkavereiden positiivisesta ja aktiivisesta vuorovaikutussuhteesta. Työhyvinvointi ilmenee organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen, ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa myös luovuuden. Esimiestoiminnassa korostuvat ihmisten johtamisen taidot: oikeudenmukaisuus, palautteellisuus ja puheeksi ottamisen taidot. Jokaisella siihen haluavalla on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin. Hyvän työn hallinnan tunteen on havaittu myös vähentävän sairauspoissaoloja. (Manka 1999, Vahtera & Pentti 1999.)

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys (Manka 1999, 2006)



3

Hyvän johtamisen edellytyksenä oleva avoin vuorovaikutus merkitsee niin kielteisen kuin myönteisen palautteen antamista ja mahdollisuutta ilmaista tunteita. Työtä tehdään hyvässä luottamuksen hengessä. Asenteet viittaavat yksilön kokemusperäiseen tunteeseen omasta hyvinvoinnistaan ja siitä, millaiseksi hän kokee päivittäisen työn tekemisen (Marjala 2009). Hyvinvoivat yksilöt ovat positiivisesti itseohjautuvia eivätkä kohtalonsa vankeja. Osaaminen on niin ikään ajan tasalla. Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys yhdistettynä ihmisten johtamiseen muutoksessa nostaa esille kysymyksen siitä, kuinka muutosjohtamisen keinoin voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia ja mitä työntekijät voivat itse tehdä pitääkseen yllä sekä omaa yksilöllistä että koko työyhteisön hyvinvointia muutostilanteessa. Jälkimmäinen näkökulma viittaa Marjalan (2009) tekemään havaintoon siitä, että työhyvinvointi merkitsee myös vastuullisuutta itsestä ja toimintaa oman työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Yksilöllisellä tasolla työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen välisen yhteyden voi tulkita liittyvän *psykologisen sopimuksen* käsitteeseen. Psykologinen sopimus koskee työntekijän ja työnantajan toisiinsa kohdistamia odotuksia (Holbeche 2006). Muutostilanteissa korostuu erityisesti psykologisen sopimuksen relationaaliset elementit, eli luottamukseen, tuen tarpeeseen, arvostukseen ja turvallisuuden kokemuksiin liittyvät odotukset (Syväjärvi ym. 2007). Huonosti toteutettuna muutokset saattavat asettaa haasteita psykologisten sopimusten ylläpitämiselle ja sitä kautta heikentää myös työhyvinvointia. Yksilöllinen muutosdynamikka tarkoittaa yksilöiden läpikäymää kognitiivis-emotionaalista prosessia. Muutosdynamikan vaiheisiin liitetään *muutoksen kohtaaminen, selkiyttäminen ja kirkastaminen*, joiden aikana käydään läpi epäilyn, mahdollisuuksien ja uhkatekijöiden välistä vuoropuhelua. Yksilöllisen muutosdynamikan huomiotta jättäminen saattaa johtaa siihen, että työntekijä ei ymmärrä organisaation muuttunutta toimintaa tai tekemänsä työn sisältöä eikä näin saa työstä enää tyydytystä. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008.)

Työhyvinvoinnin turvaamisen näkökulmasta olennaista on myös yksilön osaamisen vahvistaminen, sillä puutteet ammatillisessa osaamisessa aiheuttavat kielteistä suhtautumista työssä tapahtuvia muutoksia kohtaan (Mattila 2006, Merilä 2008, Savolainen ym. 2008). Työn tekemisen edellytykset tulisi täten turvata myös turbulentissa muutostilanteessa. Tätä tukee Utraisen (2009) tekemä havainto siitä, että ikääntyneillä sairaanhoitajilla työhyvinvointi liittyi ennen kaikkea mahdollisuuteen tehdä työ hyvin. Työn hallinnan on havaittu olevan keskeinen työhyvinvointia edistävä tekijä (Karasek & Theorell 1990), mutta samanaikaisesti organisaatiomuutokset saattavat heikentää työn hallinnan tunnetta. Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimusten ja hallinnan malli tähdentää sosiaalisen tuen lieventävän suurten työn vaatimusten ja vähäisen työn hallinnan kielteistä vaikutusta työhyvinvointiin.

Työyhteisötasolla muutosjohtamisen haaste kiteytyy siihen, kuinka saada aikaa luotettava ja muutoksille avoin ilmapiiri, kun osallistumismahdollisuuksia ja johdon ja työntekijöiden yhteisiä foorumeja on hierarkkisesti johdetussa kunnassa tarjolla vain vähän (Nyholm 2008). Esimerkiksi henkilöstön arviot kuntaliitoksen epäonnistumisesta ovat liittyneet vuorovaikutuksen puutteeseen, henkilöstön ammattitaidon ja asiantuntemuksen vähäiseen hyödyntämiseen muutosten suunnittelussa ja muutoksen johtamisen ongelmiin (Stenvall ym. 2007, Stenvall ym. 2008). Muutoksen onnistunutta toteuttamista on havaittu puolestaan edistävän johdon sitoutuminen muutokseen ja organisaation johdon tuki muutoksen toteuttajille (Cinite, Duxbury & Higgins 2009). Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi määrittyy kokemuseräisenä tunteena omasta hyvinvoinnista, johon kuuluvat laaja-alaisen työhyvinvoinnin näkemyksen (Manka 1999) mukaan organisaation rakenteelliset ulottuvuudet, työhön liittyvät tekijät (työn hallinta, työn vaatimukset) sekä esimiestyön ja työyhteisön toimivuus.

Tutkimuskysymykset

Tutkimushankkeen tavoitteena oli organisaatiomuutoksen tutkiminen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimushankkeen tutkimusongelmat voi kiteyttää seuraavasti:

- 1) Millaisia haasteita työn tekemisen tapoja muuttava organisaatiomuutos asettaa henkilöstön hyvinvoinnille työssä?*
- 2) Kuinka muutosta voidaan johtaa siten, että turvataan henkilöstön työhyvinvointia?*
- 3) Mitkä tekijät edistävät organisaatiomuutoksen toteuttamista ja miten näitä tekijöitä voidaan aikaansaada?*

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

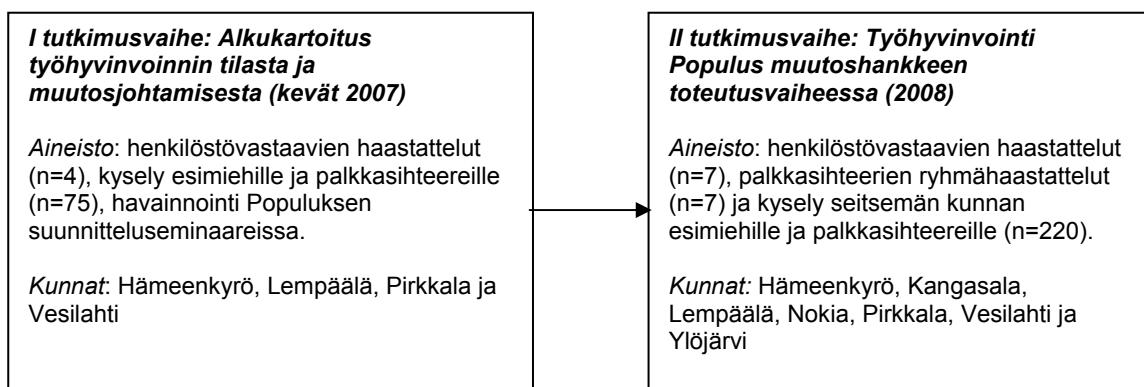
Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut perustuvat kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän triangulaatioon. Hyödyntämällä erilaisia menetelmiä tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada monipuolinen kuva, mitä voi pitää tärkeänä tutkittaessa monimuotoisen organisaatiomuutoksen implementointia. Työhyvinvoinnin kokemuksellinen luonne edellyttää, että tutkittavien annetaan kertoa kokemuksiaan omin sanoin. Kyselyaineiston avulla taas on mahdollista saada laajempaa ja yleistettävissä olevaa tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja tietojärjestelmä uudistuksen (Populus) toimivuudesta. Erilaisten tutkimusmenetelmien käyttöä puoltaa myös, että työhyvinvoinnin arvioimiseen on todettu tarvittavan uusia ja yhä monipuolisempia työvälineitä (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2007).

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kuntien henkilöstövastaavat, palkkasihteerit ja esimiehet. Tutkimusaineisto koottiin kyselytutkimuksilla sekä haastatteluilla. (Ks. kuvio 3) Kvalitatiivista lähestymistapaa sovellettiin haastatteleamalla muutoshankkeen toteutuksesta vastaavia avainhenkilöitä (henkilöstövastaavat) uudistuksen suunnittelu- ja käyttöönottovaiheissa (2007

ja 2008).²¹ Lisäksi palkkasihteereitä haastateltiin Populus-uudistuksen käyttöönoton jälkeen heidän kokemuksistaan muutoksen toteuttamisen tavoista. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia.

Kvantitatiivinen tutkimusaineisto puolestaan koottiin vuosina 2007 ja 2008 toteutella kyselyllä, jossa kartoitettiin työhyvinvoinnin tilaa ja arvioita Populus-uudistuksesta. Kyselylomakkeen työhyvinvointia kartoittavat osiot perustuivat Mankan (1999, 2006) laaja-alaisen työhyvinvoinnin viitekehykseen. Kysymykset koskivat kehittymismahdollisuuksia työssä, työn vaatimuksia ja vaikutusmahdollisuuksia, esimiestyötä ja työyhteisön toimivuutta. Lisäksi ensimmäisessä tutkimusvaiheessa (2007) kysely sisälsi väittämiä, joissa tiedusteltiin vastaajien *odotuksia* Populus-uudistuksen vaikutuksista omaan työhön ja tiedonkulkuun. Toisessa tutkimusvaiheessa (2008) väittämät puolestaan koskivat *arvioita* Populus-uudistuksen toimivuudesta työtehtävien ja tiedonkulun kehittymisen kannalta.

Kuvio 3. Tutkimusaineistot



Tulokset

Muutokseen kohdistetut odotukset

Vuoden 2007 kysely- ja haastatteluaineistot osoittivat, että uudistuksen suunnitteluvaiheessa *eri henkilöstöryhmissä suhtauduttiin Populus-uudistukseen varsin eri tavoin*. Henkilöstövastaavat uskoivat muutoshankkeen hyödyllisyyteen: taloudellisuus ja tehokkuus sekä henkilöstökäytäntöjen yhtenäistäminen kuntien välillä seutukunnallisen yhteistyön tuloksena mainittiin muutoshankkeen konkreettisina hyötyinä. Palkkasihteereille tulossa oleva uudistus puolestaan aiheutti työnkuvan muuttumista ja jopa työn loppumista koskevia pelkoja. Populus-uudistuksen käyttöönoton uskottiin johtavan seutukunnallisen palkkahallintokeskuksen perustamiseen ja huolimatta kunnan johdon päinvastaisista vakuutteluista palkkasihteerien suhtautumista väritti epäluottamus.

Kyselyaineistot osoittivat, että *esimiesasemassa* olevat suhtautuivat suunnitteluvaiheessa (2007) uudistukseen positiivisesti, sillä sen uskottiin tuovan hyötyjä työn tekemiselle. Tutkimusaineistot osoittivat, että organisaatiomuutosta havainnoitiin sillä perusteella, millaisia

²¹ Vuonna 2007 tutkimukseen osallistui seitsemästä Populus-kunnasta neljä, sillä loppuissa kolmessa kunnassa oli menossa muita päällekkäisiä tutkimus- ja kehittämishankkeita. Vuonna 2008 kysely toteutettiin kaikissa seitsemässä kunnassa esimiehille ja palkkasihteereille, ja lisäksi kolmessa kunnassa myös työntekijöille. Työntekijöiden osalta tulokset on raportoitu toisaalla.

vaikutuksia sillä arvioitiin olevan omien työtehtävien sujumiseen ja työyhteisöön. Tällöin keskeisiä olivat näkemykset siitä, millaisia mahdollisia hyötyjä tai uhkia muutos toi työn tekemisen edellytyksiin, työyhteisön dynamiikkaan ja asiakkaille.

Muutoksen johtamisen tavat

Muutos toteutettiin seutukunnallisessa yhteistyössä, joka käytännössä tarkoitti sitä, että henkilöstövastaavat suunnittelivat uudistuksen sisältöä yhteisissä kuntien välisissä projektipalaverieissa. Myös osa palkkasihteereistä osallistui tarvittaessa näihin palavereihin. Seutukunnallisten projektipalaverien pääteemoina olivat Populus-uudistuksen kouluttamisen, sen käyttöönoton ja aikataulutuksen suunnittelu. Huolimatta seutukunnallisesta yhteistyöstä kuntien käytännöt uudistuksen käyttöönottamisessa lopulta poikkesivat toisistaan; osa kunnista otti uudistuksen käyttöön yhtä aikaa kaikissa hallintokunnissa, kun taas osa kunnista päätyi porrastettuun käyttöönottoon.

Kuntien ratkaisut vaihtelivat myös koulutuksen järjestämisessä. Joissakin koulutus hankittiin ulkopuolelta, kun taas toisissa kunnissa päävastuu oli palkkasihteereillä ja henkilöstövastaavilla. Esimiehiä koulutettiin luentokoulutuksissa sekä osassa kunnissa palkkasihteerit kävivät neuvomassa ohjelman käyttämistä esimiehille heidän omilla työpisteillään (vierikoulutus). Tosin esimiesten kouluttaminen pelkästään vierikoulutuksena ei toiminut käyttöönoton venyessä ajallisesti ja palkkasihteerien kuormituksen kasvaessa. Palkkasihteerien mukaan esimiesten koulutustilaisuuksissa haasteiksi osoittautuivat eritasoiset atk-taidot sekä joidenkin koulutettavien vastahakoinen suhtautuminen ohjelman käyttöönottoon. Lisäksi esimiesten muutokseen liittämä epävarmuus tuli esille juuri koulutustilaisuuksissa, joissa saatettiin keskustella vielä vanhoista toimintakäytännöistä ja niistä luopumisesta.

Tiedottamistapoina kunnissa käytettiin henkilöstölle järjestettyjä tiedotustilaisuuksia, sähköpostia ja erilaisia tiedotteita. Esimiehet kritisoivat muutoshankkeesta tiedottamista liian vähäiseksi, kun taas henkilöstövastaavat näkivät tiedottamisen riittäväksi.

Muutoksen asettamat haasteet työhyvinvoinnille

Tutkimuksen toisessa vaiheessa (2008) osoittautui, että palkkasihteereille muutos oli aiheuttanut kokemuksia *työn mielekkyyden vähenemisestä*. Palkkasihteerit eivät mieltäneet muutoksen myötä tulleita uusia tehtäviä (neuvontatyö ja koulutus) omaan työnkuvaansa kuuluviksi. Uudet työtehtävät edellyttivät paitsi ohjelman teknisiä käytötaitoja myös asiakaspalvelu- ja ohjaustaitoja. Työn nähtiin muuttuneen kapea-alaiseksi tarkastustyöksi, jossa ei päässyt käyttämään ammatillista osaamistaan yhtä laajasti kuin aiemmin.

Esimiesten positiivisen odottava suhtautuminen uudistukseen oli sen toteutusvaiheessa (2008) muuttunut *varauksellisemmaksi*. Populus-uudistuksen käyttöönoton esimiehet arvioivat lisänneen työmäärää eikä tuoneen työn tekemisen edellytyksiä parantavia helpotuksia. Haasteita aiheuttivat ohjelman käyttämiseen tarvittavien tietoteknisten valmiuksien ja työ- ja virkaehtosopimusten osaamisen puutteellisuudet. Populus-uudistuksen toimivuutta sekä työtehtävien että tiedonkulun kehittymisen kannalta arvioivat kielteisimmin esimiehet, joilla oli vähän *vaikutusmahdollisuuksia työhönsä* sekä paljon *vaatimuksia ja kiirettä* työssään. Niin ikään *työssä koettu väsymys* oli esimiehillä yhteydessä siihen, kuinka rasittavaksi muutoshanke koettiin omassa työssä; paljon väsymyksen oireita omanneet esimiehet myös arvioivat muutoshankkeen hyödyllisyyttä kielteisemmin.

Palkkasihteereillä työhyvinvoinnin haasteet liittyivät ainakin osittain *psykologisen sopimuksen (uudelleen)rakentamisen* tarpeeseen: työn turvallisuutta ja pysyvyyttä arvostavat

palkkasihteerit eivät välttämättä olleet tottuneet käsittelemään muutoksiin liittyvää epävarmuuden tunnetta. Lisäksi aiemmat muutokset olivat olleet palkkasihteerien työssä harvinaisia ja luonteeltaan pikemminkin teknisiä uudistuksia, jotka eivät olleet vaikuttaneet työn tekemisen tapoihin radikaalisti ja olivat siten vahvistaneet kokemusta työn jatkuvuudesta tai jopa tietynlaisesta muuttumattomuudesta. Työn mielekkyyden vähenemiseen liittyvät kokemukset olivat yleisiä varsinkin työn loppumisen uhkaa kokeneilla palkkasihteereillä²². Lisäksi työn mielekkyyttä alensi tunne siitä, että työtä ei ollut enää mahdollista tehdä riittävän hyvin. Osan palkkasihteereistä voi kuvata olleen muutoksen toteuttamisvaiheessa korkean kuormituksen tilanteessa, jossa työn vaatimukset ovat suuret ja hallinnan mahdollisuudet vähäiset (vrt. Karasek & Theorell 1990).

Uudistukseen myönteisesti suhtautuvat palkkasihteerit näkivät uudet työtehtävät *mahdollisuutena kehittää ammattitaitoaan*, kun taas kielteisesti suhtautuvat palkkasihteerit näkivät niiden lisäävän työnsä rasittavuutta sekä lisäävän vaatimuksia ja kiirettä (vrt. Haveri & Vallo 2004). Erityisesti uudistukseen kielteisesti suhtautuvat palkkasihteerit mielsivät vaikutusmahdollisuutensa työn lopputulokseen heikentyneen ja osa heistä luonnehti myös muutoksen toteuttamistapoihin olleen hankala vaikuttaa. Esimerkiksi palkkasihteereille tullut vaatimus kouluttajan rooliin siirtymisestä oli tullut heille yllättäen ja osa heistä mielsi kouluttamisen omaan ammatilliseen rooliin kuulumattomana. *Epäselvä vastuu* omasta roolista ja tehtävistä muutoshankkeen toteuttamisessa kasvatti muutokseen liittyvää epävarmuutta. Organisaatiomuutosta kunnissaan johtavien henkilöstövastaavien työmäärä ja kiire olivat myös hankkeen aikana lisääntyneet vähentäen mahdollisuuksia olla läsnä työpaikalla.

Työhyvinvointia edistävät ja uhkaavat muutosjohtamisen tavat

Työhyvinvointia edistäviksi muutosjohtamisen piirteiksi osoittautuivat *seutukunnallinen yhteistyö* sekä *työyhteisön sosiaalinen tuki* muutoksessa. Tutkimusaineistojen perusteella työn tekemisen tapoihin kohdistuvassa organisaatiomuutoksessa oli myös keskeistä kiinnittää huomiota työn vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien suhteeseen. Työhyvinvointia uhkaaviksi muutosjohtamisen tavoiksi tutkimusaineiston perusteella osoittautuivat vuorovaikutteisuuden puute, riittämätön koulutus, heikot osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä tietämättömyys muutoksen taustalla olevista tavoitteista.

Heikot osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet näkyivät siten, että muutoshanke suunniteltiin melko pitkälle seutukunnallisesti ja näin ollen se tarjosi vain vähän mahdollisuuksia muulle kunnan henkilöstölle muutosprosessin suunnitteluun. Etenkin muutoksen suunnitteluvaiheessa sekä esimiehet että palkkasihteerit olisivat halunneet päästä vaikuttamaan ja osallisiksi muutoshankkeesta. Työhyvinvoinnin turvaamisen näkökulmasta kyse on myös siitä, kuinka *vuorovaikutteista* muutoksen implementointi on. Työhyvinvoinnin haasteet johtuivat osin siitä, ettei yksilöllistä näkökulmaa otettu riittävästi huomioon muutosta johdettaessa. Tämä tuli esille siten, että aineiston perusteella palkkasihteerien muutokseen liittyvistä peloista ei keskusteltu riittävästi työyhteisössä tai seutukunnallisissa projektipalaverissa, vaan ne keskittyivät muutoksen toteuttamisen käytäntöjen tai aikataulujen suunnitteluun. Muutostavoitteisiin oli tällöin hankala sitoutua; osa palkkasihteereistä epäili uudistuksen toimivuutta ja sen käyttöönotolla tavoitellun toiminnallisen tehokkuuden lisääntymistä epäiltiin.

²² Palkkasihteereillä ilmenneet voimakkaat muutospelot liittyvät siihen, että uudistuksen käyttöönoton uskottiin aiheuttavan tulevaisuudessa rakenteellisia muutoksia seutukunnallisen palkanlaskenta-keskuksen perustamisena.

Muutokseen liittyvät pelot synnyttivät osassa palkkasihteerien työyhteisöjä kielteistä yhteisöllisyyttä ja ilmapiiriongelmia. Tämä oli tyypillisempää työyhteisöissä, joissa oli ilmennyt jo aikaisempia työyhteisöongelmia ja joissa oli haasteellisia esimies-alaisuhteita. Haastatteluaineistossa esimiestyö määrittyi vuorovaikutussuhteena, jossa keskinäisen yhteistyön ja kommunikaation toimivuus edisti muutoksen toteuttamista. Erityisesti palkkasihteerit korostivat mahdollisuutta osallistua *työyhteisössä käytäviin keskusteluihin*, joissa käsitellään muutoksen perusteluita siten, että jokainen pystyy tuomaan esille muutokseen liittyviä näkemyksiään. Kyselyaineisto osoitti, että mitä myönteisemmin esimiehet arvioivat oman esimiehensä johtamistapaa, sitä tyytyväisempiä he olivat myös Populus-uudistuksesta tiedottamiseen. Keskeistä on siis kertoa, mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä se tulee siihen osallistuvilta vaatimaan, jotta epäluottamusta ei syntyisi.

Työyhteisön kautta välittyvän *sosiaalisen tuen* merkitys Populus-uudistuksen toteuttamisessa tuli esille etenkin palkkasihteerien haastatteluissa. Tämä voi selittyä sillä, että muutos kohdistui erityisesti palkkasihteerien työnkuvaan vaatien heiltä uudenlaista osaamista, jolloin työyhteisöstä saatava tuki ja kannustus korostuivat. Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja vertaistuki edistivät palkkasihteerien keskuudessa tiedonkulkua ja uudistukseen liittyvän osaamisen jakamista. Yhteisöllisyys merkitsi parhaimmillaan tunneperäistä tukea, jolloin työyhteisössä pystyi ilmaisemaan myös negatiivisia tunteita kuten ahdistusta ja pelkoa. Keskeistä on, että näihin tunteisiin ei jäädä kiinni, vaan muutoksen herättämistä kielteisistäkin tunteista tulee keskustella rakentavasti.

Sosiaalinen tuki muutoksessa tuli esille paitsi työyhteisön tukena myös *seutukunnallisessa yhteistyössä* tapahtuneena kokemusten vaihtamisena. Kuntien henkilöstövastaavien yhteiset tapaamiset Populus-uudistuksen projektipalaverissa mahdollistivat asiantuntemuksen jakamisen ja osaamisen kehittämisen. Henkilöstövastaavien näkemyksissä tuli esille yksin jäämisen kokemuksia muutoshankkeen toteuttamisessa: kunnan johdon tai luottamusmiesten koettiin lähteneen hitaasti mukaan hankkeen toteuttamiseen. Muutoshankkeen seutukunnallinen toteutustapa tarjosi kunnissaan muutosta yksin toteuttaville henkilöstövastaaville mahdollisuuksia jakaa kokemuksiaan ja edisti sitä kautta heidän työhyvinvointiaan.

Työn hallintaa voitiin edistää ja työkuormituksen lisääntymistä ehkäistä *riittävällä koulutuksella* ja tukemalla esimiehiä sekä palkkasihteereitä uudistuksen käyttöönoton vaiheessa. Mikäli Populus-uudistuksen käyttämiseen tarvittavassa osaamisessa ilmeni puutteita, näkivät esimiehet uudistuksen rasittavan jo ennestään kiireistä työtä. Osaamisen merkitys korostui, jos työssä oli jo ennestään paljon vaatimuksia ja kiirettä. Aineiston perusteella riittävä osaaminen käyttää järjestelmä uudistusta oli keskeinen edellytys uudistukselle asetettujen myönteisten tavoitteiden saavuttamiselle.

Muutosta johdettaessa tulisi myös käsitellä organisaatiossa vallitsevia arvoja ja uskomuksia, jotta muutos mahdollistuisi. Toisin sanoen organisaatorakenteisiin kietoutunut yhteisöllinen tieto vaikutti siihen, kuinka työpaikan toimintatapoja uudistaviin muutoksiin suhtauduttiin. Muutos teki näkyväksi vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Työhyvinvointitoimenpiteet voivat vähentää muutosvastarintaa ja muutospelkoa, mutta ne eivät silti välttämättä poistu. Siksi jatkuvan vuorovaikutuksellisuuden ylläpitäminen ja työyhteisön yhteishengen rakentaminen korostuvat organisaatiomuutoksia toteutettaessa.

Johtopäätökset

Tutkimusaineistojen perusteella uudistuksen käyttöönotolla tavoitellun toiminnallisen tehokkuuden syntyminen edellyttää, että muutosta johdetaan työhyvinvointia tukevalla tavalla. Tämä tuli esille siten, että mikäli henkilöstön muutospelkoihin ei kyetty reagoimaan, ei muutoksen edellyttämään uuden oppimiseen oltu halukkaita panostamaan. Keskeistä on

johtaa organisaatiomuutosta siten, että rakennetaan siltaa muutoksen tavoitteiden ja yksilön muutkokemusten välille sekä ylläpidetään henkilöstön mahdollisuuksia tehdä työ hyvin. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvointia voidaan tukea johtamalla muutoksia siten, että *tiedotetaan muutoksesta avoimesti ja riittävästi, luodaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, turvataan riittävät resurssit työn tekemiseen, vahvistetaan muutoksen edellyttämää uuden osaamista, työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä johtamalla muutosta vuorovaikutteisella tavalla.*

Työhyvinvoinnin laaja-alaisen viitekehyksen pohjalta on havaittavissa, että organisaatiomuutoksen kontekstissa (Populus) *työn piirteisiin* liittyvistä tekijöistä suuret työn vaatimukset ja kiire sekä vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhön lisäsivät näkemyksiä muutoshankkeen kielteisistä vaikutuksista omaan työhön. Esimerkiksi palkkasihteerien kielteisistä asennoitumista muutoshankkeeseen voidaan selittää siten, että muutos on lisännyt heidän työmääräänsä, mutta samanaikaisesti työn hallinta on heikentynyt uudistuksen käyttöönoton myötä. Uudet osaamisvaateet ja vähentynyt mahdollisuus vaikuttaa työn lopputulokseen vaikuttavat puolestaan kielteisesti työhyvinvointiin. Suuret vaatimukset ja aikapaineet voivat estää muutoksen edellyttämää uuden oppimista. Myönteisenä voimavarana muutoksessa ovat *vaikutusmahdollisuudet työhön*, sillä tällöin uudistuksen opetteluun on mahdollista varata aikaa ja työn tekemisen aikatauluihin voi vaikuttaa enemmän itse.

Organisaatioon liittyvistä tekijöistä korostuvat tiedottamistavat, tavoitteellisuus sekä osaamis- ja kehittymismahdollisuudet. Työhyvinvointiin liittyvä tietoisuus organisaation tavoitteista (Manka 1999) merkitsee organisaatiomuutoksen kontekstissa ymmärrystä muutostavoitteista. Organisaation muutosviestintää voi tarkastella Cicmilin (1999) mallin mukaisesti muutuskysymyksiin vastaamisena. Henkilöstölle tulee kertoa paitsi muutoksen tavoitteista myös sen käytännöllisistä sisällöistä ja siitä, millaista osaamista muutoksen toteuttaminen tulee heiltä edellyttämään. On huomattava, että Cicmilin (1999) mallissa tarkastellaan muutosjohtamista vuorovaikutteisena viestintänä, jossa johdon tehtäväksi nähdään viestiä muutoksen sisällöistä, mutta myös henkilöstö on mukana vaikuttamassa luomalla tulkintoja muutoksen merkityksestä. Tiedottamisen ei siten tule olla pelkästään yksisuuntaista tiedon välittämistä, sillä muutostilanteessa korostuu tiedon sosiaalinen luonne. Kysymys on siitä, miten välitetty tieto tulkitaan ja miten ihmiset kokevat voivansa osallistua tiedon rakentumiseen ja yhteisten muutossuunnitelmien laatimiseen.

Tietämyksen rakentuminen edellyttää kohtaamista, jolla voidaan sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti reflektoida ja muodostaa yhteistä ymmärrystä. Kohtaamisen mahdollisuuksilla on todettu olevan merkitsevä yhteys muutokskykyyn ja turvallisuuden tunteeseen (Bennett 2001). Erityisesti lähiesimiehen kohdistuu paljon odotuksia, sillä muutosjohtaminen konkretisoituu käytännössä lähiesimiestyössä (Koski & Vakkala 2007). Tällöin esimieheltä edellytetään paitsi muutoksesta tiedottamista myös keskustelua muutoksen herättämistä tunteista ja sen merkityksestä työyhteisössä. Muutoskeskusteluissa ja tiedottamisessa käytettyihin tapoihin ja kieleen tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä se, miten muutoksen toteuttamista perustellaan ja millaisia hyötynäkökulmia henkilöstölle tuodaan esille, määrittää muutoksesta tehtäviä tulkintoja.

Esimiestyössä korostuu vuorovaikutteinen muutosjohtaminen, joka merkitsee osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien luomista muutosten suunnitteluun sekä esimiehen läsnäoloa työpaikalla. Muutoksen toteuttamista voidaan työyhteisössä tukea sallimalla erilaisten näkökulmien esille tuominen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeistä on *johtaa muutoksia siten, että* otetaan huomioon *yksilöllisen muutoksen ja organisaatiomuutoksen eriaikaisuus*. Tällöin keskeistä on pyrkiä *vastaamaan* muutoksen mahdollisiin mukanaan tuomiin uhkakuviin ottamalla henkilöstöä mukaan muutokseen.

Lähteet

- Bennett, R. (2001) "Ba" as a determinant of salesforce effectiveness: An empirical assessment of the applicability of the NonakaTakeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (3), 188–199.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004) Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13 (3), 345–365.
- Burke, W. W. (2002) *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Cavén, P. (2007) Hankesuunnitelma. Talouden- ja henkilöstönohjaus. Julkaisematon ja painamaton versio 2.2.2007 WMDData.
- Cicmil, S. (1999) An insight into management of organizational change projects. *Journal of Workplace Learning* 11 (1), 5–15.
- Cinite, I., Duxburt, L. E. & Higgins, C. (2009) Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector. *British Journal of Management* 20 (2), 265–277.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2000) Muutosprosessit ja johtajuus kuinka kunnat yhdistyvät? *Acta* 123. Helsinki, Suomen kuntaliitto.
- Haveri, A. & Vallo, M. (2004) Henkilöstö seutuyhteistyössä. Seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 32 (4), 292–307.
- Holbeche, L. (2006) *Understanding change: Theory, implementation and success*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Jortikka, E. (2007) Kuntien sisäinen tiedote muutoshankkeen käynnistymisestä. Sähköpostiviesti kaikkien osanottajakuntien avainhenkilöille Populus- muutoshankkeen käynnistymisestä 24.1.2007. Lähettäjä yhteyspäälikkö Erkki Jortikka, Hämeenkyrön kunta.
- Juppo, V. (2005) Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 42 (2), 102–115.
- Kalliola, S. & Nakari, R. (2008) Toimintatutkimus ja kuntien työelämän muutos. Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere, Tampere University Press, 135–148.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, Basic Books.
- Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim) (2005) *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*. Kuopio, Kuopion yliopisto.
- Koski, A. & Vakkala, H. (2007) Oikealla polulla? Muutosjohtamisen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä. *Acta* 198. Helsinki, Suomen kuntaliitto.
- Luomala, A. (2008) Kunnan henkilöstö muutoksen poluilla. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksen hallinnan edistäminen – Kehittämishankkeen loppuraportti. Painamaton loppuraportti. Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Tampere.
- Manka, M-L. (1999) Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 668. Tampere, Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L. (2006) *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki, Talentum.
- Marjala, P. (2009) Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Ouluensis Technica C* 315. Oulu, Oulun yliopisto.
- Mattila, P. (2006) Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia 248. Helsinki, Yliopistopaino.

- Merilä, A. (2008) Muutoskyky ja laatuuperustaisen kunnan tuloksellisuus: tapaus Utajärvi. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis, 149. Rovaniemi, Lapin yliopistokustannus.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2007) Psykologiset kyselymenetelmät ja niiden käyttö työelämässä. Teoksessa Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n vuosikirja. Helsinki, Edita, 30–58.
- Nyholm, I. (2008) Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Acta 199. Helsinki, Suomen kuntaliitto.
- Savolainen, L., Lammintakanen, J., Kivinen, T. & Sarkkinen, H. (2008) Seutuyhteistyö henkilöstön kokemana muutoksena: terveydenhuollon henkilöstön kokemuksia seutuyhteistyöstä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 36 (3), 274–288.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007) Mees romppeines siihen – Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Acta 191. Helsinki, Suomen kuntaliitto.
- Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2008) ”Kun romppeet ovat paikoillaan” – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. Acta 204. Helsinki, Suomen kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2009) Muutosta johtamassa. Helsinki, Edita.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007) Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus 3, 3–17.
- Utriainen, K. (2009). Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis Medica D 1014. Oulu, Oulun yliopisto.
- Vahtera, J. & Pentti, J. (1999) Työntekijät talouden ristiaallokossa – psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1990–97. Helsinki, Työterveyslaitos ja Työsuojeluhallinto.
- Vahtera J., Kivimäki M., Pentti J., Linna A., Virtanen M., Virtanen P. & Ferrie J. E. (2004) Organisational downsizing, sickness absence and mortality: The 10 Town prospective cohort study. British Medical Journal 328 (7435), 328–355.
- Verhaeghe, R., Vlerick, P., Gemmel, P., van Maele, G. & De Backer, G. (2006) Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological wellbeing and sickness absence. Journal of Advanced Nursing 56 (6), 646–656.

Taidelähtöiset menetelmät työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitäjinä ja lisääjinä

Päivi Rantala

Lapin yliopisto, TAIKA-hanke

.....

Johdanto

Taidelähtöisillä menetelmillä on monenlaisia mahdollisuuksia työyhteisöjen hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja parantamisessa. Niiden avulla voidaan esimerkiksi käsitellä työn organisaatioon tai muutokseen liittyviä asioita, tehdä näkyväksi ongelmia, parantaa yhteisön vuorovaikutusta ja keskustelukulttuuria tai lisätä työympäristön viihtyisyyttä. Myös yksilön työmotivaatio, luovuus ja työkyky voivat lisääntyä taidelähtöisten menetelmien käytön seurauksena. Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee paremmin. Taidelähtöisten menetelmien systemaattisen toteuttamisen on myös todettu parantavan yrityksen mainetta ja kilpailukykyä. (Esim. Fontell 2007, von Brandenburg 2008, 29–31, *Koko persoona työssä* 2009, 16.)

Taidelähtöisiä menetelmiä voidaan käyttää esimerkiksi työnohjauksen tapaan, osana henkilöstön koulutusta, jatkuvana työhön sisältyvänä toimintatapana tai yksittäisenä täsmähoitona. Parhaat tulokset saadaan, jos prosessi suunnitellaan alusta lähtien työyhteisön tavoitteista lähteväksi. Taidelähtöisten menetelmien vahvuutena on kokemuksellisuus: toiminta pakottaa keskittymään ja auttaa irtautumaan tavanomaisista ja rutinoituneista toimintamalleista. Useimmat menetelmät myös irtautuvat ongelmakeskeisestä lähestymistavasta ja antavat mahdollisuuden uudenlaiseen ajatteluun.

TAIKA-hankkeessa (ESR)²³ on pilotoitu ja tutkittu taidelähtöisten menetelmien käyttöönottoa, toimintaa ja vaikutuksia erilaisissa työyhteisöissä. Hankkeessa on myös kehitetty prosessianalyysimallia, jonka avulla voidaan tunnistaa menetelmien käyttöönottoprosessiin liittyviä rakenteellisia, käytännöllisiä ja asenteisiin liittyviä ongelmakohtia ja hyviä käytäntöjä.²⁴ Rakenteiden tasolla haasteet näkyvät esimerkiksi kulttuuripoliittisten ohjelmien painotuksissa, rahoitusmuodoissa, koulutuksen resursseissa ja yleisesti toiminnan ehdoissa. Asenteet ja vakiintuneet toimintatavat, arvostukset ja erilaiset käytänteet taas vaikuttavat esimerkiksi työyhteisön arjessa mutta niistä ei välttämättä keskustella. Asenteet ovat olemassa niin henkilökohtaisella kuin yleisellä yhteiskunnallisellakin tasolla. Kolmannen tason muodostavat arkipäivän toiminta, työyhteisöjen erilaiset käytännöt ja taidelähtöinen toiminta.

²³ Hankkeen koko nimi on ”Taide kohtaamisalustana sektorirajat ylittävälle kulttuurisille innovaatioille”. Hanke kuuluu opetusministeriön valtakunnalliseen ESR-kehittämishjelmaan Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen. Kehittämishjelman rahoittava viranomainen on Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [Www.taikananke.fi/etusivu](http://www.taikananke.fi/etusivu).

²⁴ Prosessianalyysiä esittelevä artikkeli (Rantala 2011) on ilmestynyt TAIKA-hankkeen julkaisussa ”Taide käy työssä”.

Nämä kolme tasoa vaikuttavat toisiinsa, ovat yhteydessä toisiinsa ja edellyttävät toisiaan ja ymmärrystä toisistaan. Kysymykset ja ongelmat yhdellä tasolla vaikuttavat toiseen. Yhteiskunnassa vallitsevat yleiset asenteet ja arvostukset saattavat näkyä käytännössä vaikkapa siten, että taidelähtöistä menetelmää ei haluta työyhteisöön, koska sitä ei koeta tärkeänä tai hyödyllisenä. Pienetkin toimet ja muutokset rakenteiden tasolla saattavat saada aikaan suuria vaikutuksia toiminnan tasolla. Muutokset toiminnan tasolla taas saattavat vaikuttaa asenteisiin, mutta niiden vaikutukset ovat pienempiä ja näkymättömämpiä.

Tässä artikkelissa tarkastelen työhyvinvointia taidelähtöisten menetelmien ja työyhteisöjen näkökulmasta. Esittelen erilaisia tapoja ja tavoitteita, joita taidelähtöisten menetelmien käytöllä työyhteisöissä voi olla. Tuon esiin myös taidelähtöisellä toiminnalla aikaansaatuja vaikutuksia. Esitän myös kriittisiä näkökulmia aiheeseen, kuten sen, onko taidelähtöisten menetelmien ja niillä mahdollisesti aikaansaadun hyvinvoinnin tavoitteena hyödyttää ensisijaisesti yksilöä tai yhteisöä, vai parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä – ja ovatko nämä tavoitteet ristiriidassa keskenään. Oma taustani on kulttuurihistorian ja sosiologian tutkimuksessa. Lähestyn siis työhyvinvoinnin teemaa etenkin sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä, ja olen kiinnostunut etenkin työyhteisön vuorovaikutukseen ja toimivuuteen liittyvistä teemoista.

Taidelähtöiset menetelmät

Taidelähtöiset menetelmät ovat yleiskäsite monenlaiselle työskentelylle ja eri taidemuodoille. Menetelmien tavoitteena on yleensä saada aikaan muutosta osallistujien ajattelussa ja toiminnassa. Osallistujat eivät yleensä ole taiteen ammattilaisia, ohjaaja taas on tyypillisesti taiteen ammattilainen tai taidealaa opiskellut henkilö. Ohjaaja voi tulla myös esimerkiksi työyhteisön sisältä, mutta tällöinkin hänellä yleensä on kokemusta ja opintoja myös käyttämästään menetelmästä. Toiminnan tuloksena voi olla ja usein onkin taideteos, mutta usein tärkeintä on itse tekemisen prosessi. Työskentelyn tavoitteista riippuen taidelähtöisessä toiminnassa painottuu kasvatus (oppiminen laajasti ymmärrettynä), yhteisöllisyys tai sosiaalinen vuorovaikutus tai terapeutin toiminta. Varsinaista terapiaa taidelähtöinen toiminta ei kuitenkaan ole. (Ks. Korhonen 2009.)

Taidelähtöisessä toiminnassa yhdistyvät taiteen keinot, taiteellinen ilmaisu, yhdessä tekeminen, kokemus ja vaihtoehtoiset tavat toimia. Toiminta voi olla ryhmä- tai yksilökeskeistä, mutta tilanteissa korostuvat usein kokeminen, uskallus ja heittäytyminen. Taidelähtöiseen toimintaan liitetään myös usein voimaantumisen käsite. Usein tavoitteena on jonkin tietyn asian näkyväksi tekeminen ja käsittely, mutta käsittelytapa poikkeaa totutusta. Työyhteisön vuorovaikutusta ja rooleja voidaan käsitellä esimerkiksi teatterin keinoin, jolloin kaikki ovat tilanteessa tasavertaisina ilman arkiroolia, ja rooleja voidaan myös vaihdella tarpeen mukaan. Osallistujat joutuvat ratkaisemaan eteen tulevia haasteita, löytämään yhteisen tavan toimia ja etsimään omaa tapaansa ajatella. (Ks. Korhonen 2009.) Esimerkkinä vuorovaikutuksesta ja roolien vaihtamisesta voi toimia vaikkapa bändisoitto, jossa tärkeintä on yhteinen tekeminen, kokeilu ja yhteisen rytmien hakeminen:

Bändissä jokaisella soittajalla on vastuu musiikin jatkumisesta, mikä näkyy ja kuuluu hyvin konkreettisesti. Kaikkien soittajien aktiivisuus ja keskinäinen vuorovaikutus on ratkaisevaa, muuten yhteinen soitto katkeaa. Yksilöiden potentiaali kasvaa, kun ryhmäläiset kokeilevat erilaisia rooleja ja tuovat uusia puolia itsestään esiin. Sihteeristä tuleekin rumpali, pomosta basisti ja hiljaisesta talouspäälliköstä soolokitari. Rooleja voidaan vaihdella kunnes palaset loksahdavat kohdalleen ja toimiva kokoonpano löytyy. (Ylä-Soininmäki 2010.)

Taidelähtöisiä, osallistavia ja taidetta soveltavia menetelmiä on käytetty Suomessa 1990-luvun puolivälistä lähtien etenkin sosiaali- ja terveysaloilla kuten nuoriso- ja vanhustyössä ja

vankeinhoidossa. Taidelähtöisiä menetelmiä on käytetty myös opetuksessa, erilaisissa kylä- ja kaupunginosaprojekteissa sekä työyhteisöjen hyvinvointiin ja muutostilanteisiin liittyvissä kehittämishankkeissa. (Esim. von Brandenburg 2008, Fontell 2007, Hiltunen 2009, Korhonen 2009, Bardy ym. 2007.) Projektista ja menetelmästä riippuen tavoitteet ja vaikutukset voivat olla hyvin erilaisia ja eri tasoisia. Esimerkiksi talvitaideprojekti voi yhdistää pienen pohjoisen kylän asukkaita, saada eri ikäryhmät, etniset ja kieliryhmät toimimaan yhdessä, yhdistää tiedettä (kuten vaikkapa revontuli- ja jäätutkimus) ja taidetta. Konkreettisena muutoksena näkyvät valmiit lumi- ja jäätaideteokset, jotka kevään tullen muuttavat muotoaan ja sulavat. Kokemus ja muistot kuitenkin jäävät elämään. (Ks. esim. Hiltunen 2009.)

TAIKA-hanke

TAIKA-hankkeen kuusi osatoteuttajaa, Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian Lahden yksikkö, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Teatterikorkeakoulu, Turun ammattikorkeakoulun taideakatemia, Lahden ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto ovat toteuttaneet pilotteja erilaisissa työyhteisöissä. Tavoitteena on ollut juurruttaa taidelähtöistä toimintaa työyhteisöjen arkeen, mutta myös luoda mentorointijärjestelmä, jossa esimerkiksi taiteilija ja sosiaali- tai terveysalan työntekijä voisivat toimia työparina, toisiltaan oppien. Eri osahankkeissa on taidelähtöisiä menetelmiä käytetty eri tavoilla ja erilaisiin tavoitteisiin.

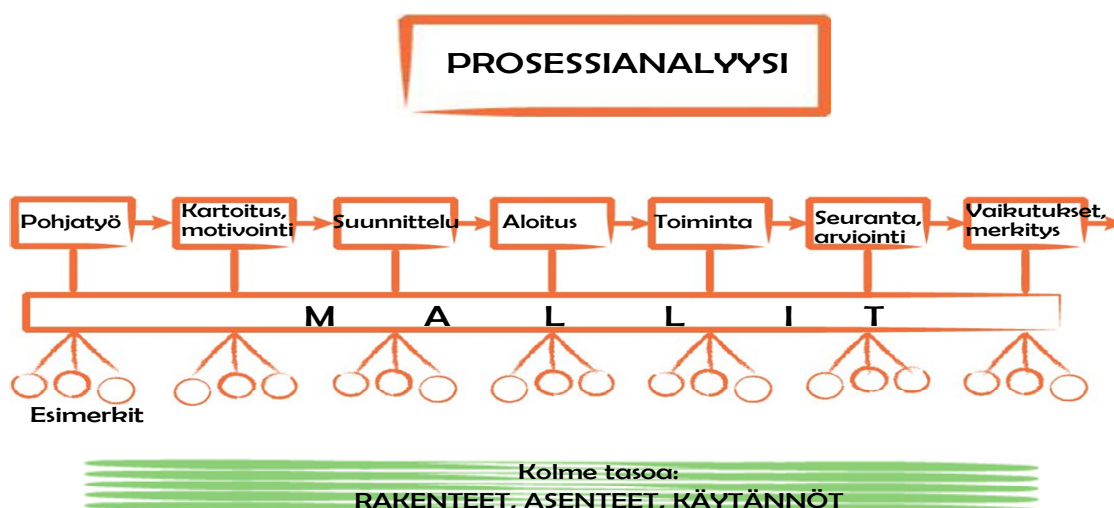
TAIKA-hankkeen pitkäkestoisia työpajoja on järjestetty hankkeen pilottiorganisaatioissa: Lahden kaupungin sosiaali- ja terveysalan kolmessa vanhusten palveluyksikössä, Helsingin kaupungin kolmessa vanhusten palvelukeskuksessa, kulttuuri- ja vapaa-ajan tila Mellarissa sekä Järvenpään perhepalveluyksikkö Etevassa, Pukkilan kunnan Hyvinvointikeskus Onnissa, dementia koti Turun Otsossa, Kaarinan kaupungin sivistystoimen alaisen Kuovinkadun päiväkodissa ja ruotsinkielisen Koivukulman päiväkodissa sekä CTM Oy:n lastensuojelun pienryhmäkodeissa. Työyhteisöt ovat olleet pääasiassa sosiaali- ja terveysalalta, ja mukana on ollut niin julkisen kuin yksityisen sektorinkin työpaikkoja. (Ks. Rönkä & Kuhlampi 2011, 11.)

Eri osahankkeissa on taidelähtöisiä menetelmiä käytetty eri tavoilla. Työpajoja työyhteisöissä ovat ohjanneet niin ammattitaiteilijat kuin eri alojen opettajat, projektihenkilöt joilla on alan koulutusta kuin alalle kouluttautuneet harrastajatkin. Ohjaajien lähtökohdat ovat siis olleet erilaisia. Käytettyjä taidemuotoja ovat olleet musiikki, kuvataide, valokuvaus, tanssi, kirjallisuus, teatteri ja tekstiilitaide. Hankkeen aikana on haastateltu pilottiorganisaation toimijoita ja esimiehiä, ja toimintaa ja sen vaikutuksia on seurattu jokaisessa pilotissa. TAIKA-hankkeen julkaisussa Taide käy työssä on luettavissa taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä käsitteleviä artikkeleja niin menetelmän, taiteilijan kuin työyhteisönkin lähtökohdista. Esimerkiksi tanssija-tutkija Kirsi Heimonen käsittelee artikkelissaan taidelähtöisiä menetelmiä ja niiden vaikutuksia sosiaali- ja terveysalan henkilökunnan arjessa, Marja Vuori taas pohtii musiikin tekijän ja työpajaohjaajan näkökulmasta erilaisia tapoja toteuttaa toimintaa vanhustyön tekijöiden kanssa. (Heimonen 2011, Vuori 2011, Taide käy työssä 2011.)

Taidelähtöinen toiminta tapahtuu tyypillisesti eri sektoreiden välillä ja kesken. Esimerkiksi TAIKA-hankkeessa mukana on ollut projektityöntekijöitä, eri alojen työntekijöitä, esimiehiä, yrittäjiä, opettajia, hallintoihmisiä ja taiteilijoita eri aloilta. Jos ajatellaan hanketta kokonaisuutena, mukana on lisäksi ainakin tutkijoita, virkamiehiä ja kulttuuripoliitikoita. Taidelähtöinen toiminta on monisyistä, monialaista ja monia toimijoita yhdistävää. Menetelmätkin voivat olla monitahoisia; silti niillä voidaan ajatella tavoittelevan samantyyppisiä asioita. Työyhteisöt, joissa taidelähtöisiä menetelmiä toteutetaan, voivat olla hyvin monenlaisia.

Yhtenä TAIKA-hankkeen tavoitteena on ollut kehittää mallinnusta, jonka avulla voitaisiin tunnistaa taidelähtöisten menetelmien käytön prosessiin liittyviä hyviä käytäntöjä ja ongelmakohtia. Päävastuu tästä mallinnustyöstä – josta jatkossa käytän käsitettä prosessianalyysi – on ollut Lapin yliopiston yhteiskuntatutkimuksen laitoksella. Prosessianalyysissä on analysoitu työyhteisöissä toteutettavan taidelähtöisen toiminnan keskeisiä osa-alueita ja prosessin eri vaiheisiin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Analyysi perustuu TAIKA-hankkeessa kerättyihin kokemuksiin, joita on todennettu haastattelujen ja ryhmätapaamisten avulla. Olen haastatellut kaikkien osahankkeiden pilottien vetäjät ja dokumentoinut työpajojen vetäjien tapaamisen, jossa käsiteltiin pilottien toimintaan liittyviä haasteita, toimintatapoja ja jo havaittuja vaikutuksia.

Seuraavassa kuviossa näkyvät prosessianalyysin osat: taidelähtöisten menetelmien käytön eri vaiheet, ”mallit” eli tiivistykset eri vaiheisiin liittyvistä keskeisistä asioista, esimerkit joita prosessin jokaisesta vaiheesta voidaan esittää, sekä teoreettinen pohjarakenne.



Prosessianalyysin taustalla on teoreettinen ajatus siitä, että taiteen sovellusten parissa työskennellessä ongelmat ja keskustelut joita käydään ovat eri tasoisia. Ensinnäkin rakenteiden tasolla vaikuttavat esimerkiksi kulttuuripoliittiset päätökset, kuten se, millaisia projekteja rahoitetaan ja tuetaan. Rakenteiden tasolle kuuluvat myös koulutuksen painotukset: kuuluuko taiteilijakoulutukseen soveltavien menetelmien osuus, ja onko esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan opinnoissa osana toiminnallisia menetelmiä. Toisen tason muodostavat asenteet ja vakiintuneet käytännöt. Asenteet koskevat niin taidetta työnä, taiteen ja kulttuurin merkitystä ja vaikutuksia yhteiskunnassa kuin sitä, muuttuuko taide kun sitä käytetään perinteisestä poikkeavalla tavalla. Vakiintuneet käytännöt taas ovat ääneen lausumattomia tapoja toimia. Esimerkiksi muutostilanteessa reagoidaan herkästi sanomalla, että ”näin meillä on aina tehty”, ilman että pysähdyttäisiin ajattelemaan miten muuten voitaisiin reagoida ja mitä keinoja käyttää muutoksen hyväksymisessä. Kolmas taso koskee arkipäivän käytäntöjä, pieniä tekoja ja valintoja. Muutokset arkipäivän tasolla eivät juuri vaikuta rakenteiden tasolla, kun taas pienikin muutos esimerkiksi poliittisissa linjauksissa saattaa vaikuttaa paljonkin – joskin hitaasti – asenteisiin ja käytäntöihin.

Taidelähtöiset menetelmät ja työyhteisöjen hyvinvointi

Taidelähtöisen toiminnan tavoitteet voivat olla hyvin monenlaisia. Ensinnäkin menetelmällä voidaan hakea ratkaisuja ja vaikutuksia työyhteisön sisäiseen toimintaan, jolloin tavoitteet

voivat liittyvä esimerkiksi vuorovaikutukseen, keskustelukulttuuriin tai rooleihin. Tavoitteena voi olla esimerkiksi organisaatiouudistuksen kokeneen uuden työyhteisön yhteisöllisyyden luominen. Menetelmien avulla voidaan käsitellä työnjakoa ja rooleja ja pohtia työn organisointia. Käsiteltävänä asiana voi myös olla työn ja arjen erilaisten roolien näkyväksi tekeminen. Muutoksen käsittelyyn voi myös soveltaa taidelähtöisiä menetelmiä. Yhdessä tekeminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kommunikaatiota. Taiteella voi olla mahdollisuus myös toimia väliin tulijana ja arjen pysäyttäjänä, vaikka pienenkin hetken ajaksi (ks. Winzer 2005, 46).

Toiseksi menetelmillä voidaan lähteä pohtimaan työn sisältöjä. Esimerkiksi teatterilähtöisillä menetelmillä voidaan hahmottaa erilaisia vuorovaikutustilanteita asiakastyössä tai pyrkiä tekemään näkyväksi palvelutilanteita. Taidetta voidaan käyttää myös esimerkiksi tilanteissa, joissa yrityksen arvoja puretaan käytännön työn tasolle. Myös strategian uusiksi rakentaminen tai osaamisen näkyväksi tekemistä voi toteuttaa taiteen keinoin, samoin ideoiden kehittelyä ja kokonaisuuksien hahmottelua on luonteva rakentaa esimerkiksi kuvataiteen menetelmien avulla. (Fontell 2007, 136–137.) Taide voi auttaa tilanteissa joissa mennään uusille alueille tai ratkaistaan ongelmia (Von Brandenburg 2008, 30).

Taidelähtöistä toimintaa on toteutettu esimerkiksi ruotsalaisessa TILLT-hankkeessa. Hanke on toteuttanut AIRIS-ohjelmaa työyhteisöissä, ja hankkeen piirissä on tehty myös tutkimusta ja seuranta (TILLT-hankkeen verkkosivut). Ruotsalaisten hankkeiden tavoitteena on ollut esimerkiksi lisätä alueen yritysten vetovoimaisuutta tai etsiä kestävä kehityksen mukaisia toimintamalleja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen (von Brandenburg 2008, 30). Tutkimusten mukaan muutoksia on syntynyt esimerkiksi kommunikoinnissa ja keskinäisessä hyväksymisessä, mutta myös mukana olleen yrityksen tuottavuus on lisääntynyt ja sairauslomat vähenneet. Projektilla on ollut myönteistä vaikutusta myös yrityksen imagolle. (*Koko persoona työssä* 2009, 14.)

Taidelähtöisiä menetelmiä tarjottaessa tulisi aina lähteä työyhteisön tarpeista. Kysyntä ja tarjonta pitäisi siis saada kohtaamaan: työyhteisö, joka ei tiedä taidelähtöisten menetelmien olemassaolosta, ei voi niitä kaivata. Haasteena onkin, miten taidelähtöiset menetelmät saadaan osaksi vakiintuneita tapoja, käytäntöjä ja menetelmiä, joita työyhteisöissä käytetään osana työhyvinvointityötä. Taiteilijalla tai menetelmän osaajalla taas on tietämys siitä, miten ja millaisilla menetelmillä kunkin työyhteisön toivomiin tavoitteisiin voitaisiin päästä, tai millaista toimintaa juuri tuo työyhteisö voisi tarvita. Lähtökohtana voi olla joko pitkä prosessi, jolla pyritään vaikuttamaan johonkin tiettyyn ongelmaan tai haasteeseen, tai täsmähoito jossain tietyssä tilanteessa. Taidelähtöisiä menetelmiä voidaan myös käyttää työnohjauksen tapaan tai osana laajempaa kokonaisuutta.

TAIKA-hankkeen aikana esiin tulleet vaikutukset liittyvät etenkin kokemiseen, asioiden käsittelyyn ja yhteisön vuorovaikutukseen. Yhteisön yhteinen kokemus, pysähtyminen ja herkistyminen ovat asioita, jotka ovat vaikeasti mitattavissa mutta jotka voivat parhaimmillaan kääntyä työhyvinvoinniksi. Yhteinen kokemus aiheuttaa usein myös konkreettisia muutoksia esimerkiksi yhteistoiminta lisääntyy, vuorovaikutus paranee, avoimuus lisääntyy ja työkaverit opitaan tuntemaan paremmin, jolloin heidän kanssaan on helpompi hoitaa asioita. Työilmapiiri paranee, mikä vaikuttaa hyvinvointiin. Joissain työyhteisöissä on myös koettu, että suhde asiakkaisiin on muuttunut, kun eri osastojen työntekijät ovat tutustuneet toisiinsa ja huomanneet, että yhdistäviä tekijöitä suhteessa työhön onkin enemmän kuin erottavia.²⁵

²⁵ Tässä esitellyt vaikutukset ovat tulleet esiin pilottien vetäjille tekemissani haastatteluissa ja hankkeen yhteisissä keskusteluissa kevään 2010 aikana, jolloin pilottien toiminta oli vielä kesken. Taide käy työssä -teoksen artikkeleissa pohditaan taidelähtöisten menetelmien erilaisia vaikutuksia useissa artikkeleissa (esim. Heimonen 2011), ja niitä arvioidaan myös hankkeen tulevassa loppuraportissa. TAIKA-hanke päättyy toukokuussa 2011.

Asioiden käsittely perustuu taidelähtöisten menetelmien kohdalla usein siihen, että ne tulevat tekemisen ja toiminnan kautta konkreettisesti näkyviksi. Menetelmillä voidaan esimerkiksi tuoda esiin arkipäivän vuorovaikutustilanteita, ristiriitoja ja ongelmia, jotka puhumalla usein voidaan mitätöidä. Esimerkiksi yhteisön tapa reagoida asioihin voi tulla näkyviin erilaisia vuorovaikutustilanteita harjoittelemalla. Hyvänä esimerkkinä näkyväksi tekemisestä toimii sukupuolten välinen tasa-arvo työyhteisössä: puhumalla on helppo todeta, että ”meillä on jo tasa-arvo”, kun taas forum-teatterin menetelmällä esitetty tilanne tuo näkyväksi mies- ja naistyöntekijöiden erilaiset roolit työelämän arjen käytännöissä. (Ahola ym. 2008, Rantala ym. 2010.) Taidelähtöisten menetelmien avulla voidaan ihminen asettaa vastaanottavaiseen tilaan, ärsyttää ja herättää, mutta toisaalta voidaan myös lähestyä ongelmia eri suunnasta kuin yleensä, ”mennä hiukan ohi” ongelmista ja painottaa positiivisia asioita. Ongelmiin keskittyminen ei ole itsetarkoituksellista, vaikka ongelmat tai ristiriidat voivatkin taidelähtöisten menetelmien avulla nousta käsiteltäviksi hallittavassa ja turvallisessa muodossa. Tapa, jolla ongelmiin tartutaan, on erilainen kuin puhekeskeisessä kulttuurissa yleensä.

Keskeinen kysymys taidelähtöisten menetelmien käytön prosessissa on jatkuvuus: onko prosessiin käytettävä aika riittävän pitkä, jotta muutosta ehtii tapahtua? Jos toistokertoja on liian vähän, eivät toiminta ja sen vaikutukset ehdi juurtua kehoihin ja mieliin. Menetelmän logiikka ei ehdi toimia ja vaikuttaa, jos on jatkuva kiire tai projekti loppuu kesken. Prosessit saattavat olla hitaita, eikä muutos tapahdu hetkessä. Ideaalitulanteessa toiminta olisikin säännöllistä ja pitkäkestoista, saman ryhmän kanssa tapahtuvaa ja kiireetöntä. Myös jälkiseuranta tulisi sisällyttää osaksi suunnitelmaa. Vaikka epävarmuuden sietäminen ja se, ettei asioita aina ehdi saattaa valmiiksi kuuluvat elämään, olisi silti hyvä taata kokemus siitä, että prosessi on viety loppuun saakka.

Toinen kysymys on, siirtyvätkö hyvät vaikutukset osaksi arkea. Opitut ja koetut asiat unohtuvat helposti, kun arki vyöryy päälle. Asenteiden ja ajatusten muutosta voi tapahtua nopeastikin, mutta miten viedä kokemukset ja muutokset osaksi arkea ja käytännön toimenpiteiksi? Kysymys on erityisen keskeinen silloin, kun vain osa työyhteisöstä on osallistunut taidelähtöiseen toimintaan. Uusien ajatusten ja kokemusten kanssa jää helposti yksin, eikä innokas uudistaja välttämättä saa kovin innostunutta vastaanottoa. Vaikka koko työyhteisö olisikin ollut mukana toiminnassa, on silti helpompaa palata vanhaan malliin kuin lähteä muuttamaan työn käytäntöjä, keskustelukulttuuria tai vuorovaikutuksen muotoja. Jotain koetusta silti aina siirtyy osaksi arkea. Vaikutukset saattavat olla pieniä, mutta muutos ajattelussa voi johtaa myös muutokseen toiminnassa.

Vaikutukset ovat usein laadullisia: työhyvinvointia tai tiettyjä positiivisia vaikutuksia ei voi taata, eikä vaikutuksia läheskään aina voi mitata tai muuten todentaa. Vaikutukset saattavat tulla viiveellä, eikä aina voida tietää, johtuuko esimerkiksi työilmapiirin paraneminen juuri tietyn menetelmän käytöstä. Esimerkkien kautta kuitenkin syntyy tietoa, jota voidaan välittää eteenpäin. Esimerkiksi TAIKA-hankkeen aikana ollaan jo saavutettu tuloksia: työympäristön viihtyisyys on parantunut, työyhteisön avoimuus lisääntynyt ja vuorovaikutus parantunut, uusia ideoita on syntynyt ja työtä voidaan katsoa uusista näkökulmista – vain muutamia esimerkkejä mainitakseni. Tutkimusta ja tiedon välittämistä eteenpäin tarvitaan yhä edelleen.

Kriittisiä näkökulmia työhyvinvointikeskusteluun

Taidelähtöisten menetelmien käyttöä työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta voidaan tarkastella myös kriittisesti. Ensinnäkin voidaan pohtia, mitä hyvinvoinnilla tarkoitetaan ja kenen hyvinvointia taidelähtöisten menetelmien avulla tavoitellaan. Onko hyvinvointi sama asia miehille ja naisille, esimiehille ja alaisille, kaikissa työyhteisön eri asemassa oleville? Onko työhyvinvointi sitä, että on mahdollisuus tehdä osaamista ja koulutusta vastaavaa työtä ja saada sitä vastaavaa palkkaa? Vai lisäksi, että työilmapiiri on hyvä ja työssä viihtyy?

Työhyvinvointi voi myös yksinkertaisimmillaan olla sitä, että on mahdollisuus tehdä perustyötä; esimerkiksi yliopistotyössä näkyy tällä hetkellä se, miten ”ylimääräiset”, muun muassa hallinnolliset työt vievät aikaa opetus- ja tutkimustyöltä tekemiseltä. Tällöin työhyvinvointia on se, että saa tehdä työtä rauhassa ja että perustyön tekemiselle on riittävästi aikaa. Kaikenlaiset hankkeet ja toimenpiteet tuntuvat vain vievän aikaa varsinaiselta työltä. Taidelähtöisen toiminnan onnistuminen edellyttää sitä, että sekä johto että työntekijät ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Jos vain esimies on innostunut mutta ei saa työyhteisön jäseniä mukaan, ei toiminnalta välttämättä voi odottaa kovin suuria.

Olisikin ensiarvoisen tärkeää, ettei taidelähtöisiä menetelmiä käytetä työn ulkopuolisena välineenä vaan että se tavalla tai toisella sidottaisiin osaksi perustyötä. Tätä kautta voitaisiin vaikuttaa myös yleisiin asenteisiin: valitettavan usein taidelähtöinen toiminta ymmärretään ”puuhasteluna”, askarteluna tai muuna työn näkökulmasta vähäarvoisena ”hömppänä”, jolla ei ole mitään tekemistä varsinaisen työn tekemisen kanssa. Sosiaali- ja terveysalalla, esimerkiksi hoivatyössä, taidelähtöisiä menetelmiä käytetään jo kohtalaisen paljon, ja esimerkiksi yritysmaailmassa erilaiset teatterilähtöiset tai palvelumuotoiluun liittyvät menetelmät ovat ainakin jonkin verran tuttuja.

Sen sijaan yhä enemmän voisi pohtia, miten erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä voisi työtä organisoida uusilla tavoilla, tai miten vaikkapa tehdastyöntekijöiden taitotietoa, hiljaista tietoa jota ei kenties voi sanallistaa, voisi välittää eteenpäin. Mahdollisuudet ovat monet. (Erilaisista ideoista ja uusista sovelluksista ks. Rantala ym. 2010.) Silti on muistettava, etteivät taidelähtöiset menetelmät ole ihmelääke, joka ratkaisee kaikki työelämän ongelmat; niitä voidaan käyttää esimerkiksi osana laajempaa kokonaisuutta, mutta niiden käyttämisestä ei kannata tehdä itsetarkoituksellista.

Toinen kriittinen huomautus liittyy paitsi taidelähtöisiin menetelmiin myös muihin työhyvinvointihankkeisiin. Onko karhunpalvelus työntekijälle, jos häntä autetaan tilapäisesti voimaan hyvin – ja näin jaksamaan esimerkiksi huonoissa työoloissa pidempään? Jos työhyvinvointiprojektit ovat ”pientä kivaa”, jolla autetaan sietämään jatkuvaa nopeatahtista muutosta ja epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja sisällöistä, on niiden käyttäminen kyseenalaista. Samoin on asia silloin, kun näennäistoimenpiteillä pyritään saamaan työntekijät hyväksymään olemassa oleva tai antamaan heille mielikuva että he voivat vaikuttaa, ilman todellista vaikuttamisen mahdollisuutta, sen sijaan, että asioihin oikeasti haettaisiin muutosta. On myös vaikea uskoa, että taidelähtöiset menetelmät saisivat kovin hyvää vastaanottoa tilanteessa, jossa oma työpaikka on lakkauttamisuhan alla. Menetelmillä voidaan kenties saada yksilö ja työyhteisö voimaan paremmin, mutta itse olisin hyvin skeptinen tilanteessa jossa työhyvinvointiprojektin tarkoituksena on vain saada ihmiset hyväksymään tilanne, jossa työtä ei kenties pian enää ole.

Näyttelijä Niina Nurminen tarkastelee kriittisesti tilanteita, joissa taidelähtöisiä menetelmiä käytetään eettisesti arveluttavalla tavalla:

Ei ole mitään mieltä kutsua näyttelijää opettamaan vuorovaikutustaitoja ja odottaa ihmeitä tilanteessa, jossa lääkäreiltä ja hoitajilta on riistetty kaikki yhdessä toimimisen edellytykset ja kirurgit pelkäävät veitsen lipsuvan väsymyksen, kiireen ja ihanteiden särkymisen takia. On myös eettisesti kyseenalaista pyytää näyttelijää vetämään draamatyöpajaa, jonka piilotarkoitus on paljastaa työntekijöistä ”mädät omenat”, jotka johto sitten heittää ulos. Kätevää yritysjohdon kannalta, mutta tuhoisaa näyttelijälle, irtisanomisuhan alla olevista työntekijöistä puhumattakaan. (Nurminen 2007, 263.)

Ongelmallista taidelähtöisten menetelmien käyttö on myös silloin, kun toiminta herättää yksilöissä tai yhteisössä kipeitä tunteita tai nostaa esiin ristiriitoja. Kenen vastuulle toiminnan purkaminen silloin jää, onko yhteisö yksin vastuussa tilanteiden jälkihoidosta? Taiteilija tai toiminnan vetäjä ei ole terapeutti, mutta taidelähtöiset menetelmät tuovat usein näkyviin

piilossa olevia asioita ja ongelmia. Etukäteen tulisikin olla selvillä, miten tilanteet puretaan ja millä foorumilla esiin nousseita asioita – joiden eri tarvitse olla pelkästään ongelmallisia – käsitellään. Eettisesti kestämaton on tilanne, jossa ihmiset jätetään yksin selviämään esiin nousseiden vahvojen tunteiden kanssa. Vaikka jokaisella toki on ensisijassa vastuu itsestään ja omasta jaksamisestaan, heijastuu yksilön tunnetila koko yhteisöön. Jos ongelma on yhteisön tasolla, esimerkiksi vuorovaikutuksessa tai henkilösuhteissa, tulisi se ehdottomasti ottaa käsittelyyn.

Asioiden käsittelyn ei välttämättä tarvitse, eikä se aina voikaan, tapahtua itse toiminnan tilanteessa. On myös muistettava, että monet menetelmät nimenomaan mahdollistavat asioiden käsittelyn muilla kuin sanallisilla ja ongelmakeskeisillä tavoilla. Silti on arveluttavaa olettaa, että ”joku” hoitaa jälkityön, ilman että siitä on etukäteen sovittu. Mahdollisia tapoja analysoida tilanteita ovat esimerkiksi yhteiset palaverit joissa ovat sekä johto että työntekijät tai työnohjaustilanteet. Myös monimenetelmäisyys voi olla toimiva ratkaisu: vaikkapa teatterilähtöisillä menetelmillä herätellään työyhteisöä tunnistamaan toimintakulttuuriinsa liittyviä asioita, jonka jälkeen niitä puretaan muutoslaboratoriotoiminnalla (ks. Kronqvist & Korhonen 2009, erit. 13–14). Jatkuvuus taidelähtöisessä toiminnassa mahdollistaa sen, että asioita voidaan käsitellä seuraavilla kerroilla, tai siirtää muilla foorumeilla käsiteltäväksi. Ehdoton etu on myös luottamus ohjaajan, työyhteisön ja johdon välillä: keskusteluyhteys takaa sen, ettei kestättömiä tilanteita pääse syntymään, ja että ongelmiin puututaan ennen kuin ne kasvavat liian isoiksi käsitellä.

Rakenteiden tasolla voisi esittää kriittisen huomion suomalaiseen työhyvinvointikeskusteluun. Suomalaisessa kontekstissa taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutukset nähdään usein välineellisesti yksilön terveyden, työkyvyn ja sitä kautta työuran piteneemisen näkökulmasta (ks. von Brandenburg 2009, 51, Koskinen 2009, 3, Hyyppä & Liikanen 2005). Yleinen tavoite on vähentää sairauspoissaoloja ja lisätä tuottavuutta. Näkökulma on tällöin puhtaasti työnantajalähtöinen, valtion, kunnan, yrityksen tai muun työnantajan mahdollisimman suuri hyöty työntekijöistä. Lähtökohta on erilainen kuin tilanteessa, jossa tavoitteena on työntekijöiden todellinen hyvinvointi, jonka kautta taas syntyy tuottavuutta. Vaikka Suomessakin kiinnitetään huomiota työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin, liittyy kulttuurin hyvinvointivaikutuksista käyty keskustelu pitkälti hyötynäkökohtiin: kulttuuri edistää terveyttä, ja kun työntekijät ovat terveitä, he jaksavat työelämässä pidempään. Myös terveydenhuollon menoissa säästetään. Näin yksilön kokema hyvinvointi ja yhteisönäkökulma helposti jäävät hyötyajattelun varjoon, ja kulttuurista, taiteesta ja taidelähtöisistä menetelmistä tulee vallan ja hallinnon väline. (Aiheesta ks. von Brandenburg 2007, 185.)

Lopuksi

Taidelähtöisillä menetelmillä on monenlaisia mahdollisuuksia työyhteisöjen hyvinvoinnin vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi. Prosessianalyysin avulla on mahdollista hahmottaa, millaisia haasteita ja vaiheita menetelmien käytön prosessiin liittyy. Eri tasoisten ongelmien tunnistaminen ja analysoiminen auttaa suunnittelemaan ja jäsentämään taidelähtöistä toimintaa ja ymmärtämään prosessin kokonaisuutena, johon vaikuttavat monet seikat.

Rakenteellisia, asenteellisia ja toimintaan liittyviä kysymyksiä voidaan pohtia prosessin jokaisessa vaiheessa. *Rakenteiden tasolla* vaikuttavat esimerkiksi kulttuuripoliittiset päätökset, rahoitusmuodot ja koulutuksen painotukset. Nämä taas vaikuttavat siihen, mitä on mahdollista toteuttaa. *Asenteet* vaikuttavat käytännön ratkaisuihin kuten siihen, millaista toimintaa työyhteisössä toteutetaan, miten siihen suhtaudutaan ja miten toiminnallisessa tilanteessa käyttäydytään. Taidelähtöisellä toiminnalla *käytännössä* taas voi olla vaikutusta niin asenteisiin kuin rakenteisiin: hyvät vaikutukset siirtyvät parhaimmillaan osaksi niin työyhteisön käytäntöjä kuin poliittisia päätöksiäkin. Eri tasoilla on siis vaikutusta toisiinsa.

Lähteet

- Ahola, A-M., Alho, P., Heikkilä, I., Kallioniemi, A. & Merenheimo, P. (2008) Veni, vidi, turbavi: Tasa-arvorata alueella, työyhteisöissä ja yrittäjyydessä. Rovaniemi, Lapin yliopisto.
- Bardy, M., Haapalainen, R., Isotalo, M. & Korhonen, P. (toim.) (2007) Taide keskellä elämää. Helsinki, Nykyaiteen museo Kiasma.
- von Brandenburg, C. (2007) Taide ja työhyvinvoinnin edistäminen – tehokkuusajattelua vai elämänlaadun parantamista? Teoksessa Bardy, M., Haapalainen, R., Isotalo, M. & Korhonen, P. (toim.) Taide keskellä elämää. Nykyaiteen museo Kiasman julkaisuja 106. Helsinki, Like.
- von Brandenburg, C. (2008) Kulttuurin ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Näköaloja taiteen soveltavaan käyttöön. Opetusministeriön julkaisuja 2008, 12. Helsinki, Opetusministeriö.
- von Brandenburg, C. (2009) Taiteen merkityksestä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Verkkolehti Synnyt 2/2009. Taidekasvatuksen tiedonala. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki, 47–58, http://arted.uiah.fi/synnyt/2_2009/cecilia_von_brandenburg.pdf
- Fontell, T. (2007) Taide ja henkilöstökoulutus, Aikuiskasvatus 2/2007, 134–138.
- Heimonen, K. (2011) Taidelähtöiset menetelmät sosiaali- ja terveystieteiden henkilökunnan arjessa – miten käy hyvinvoinnin, työn ja taiteen? Teoksessa Rönkä, A-L., Kuhanen, I., Liski, M. & Rantala, P. (toim.) Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 75. TAIKA-hanke (ESR.)
- Hiltunen, M. (2009) Yhteisöllinen taidekasvatus. Performatiivisesti pohjoisen sosiokulttuurisissa ympäristöissä. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 160. Rovaniemi, Lapin yliopistokustannus.
- Hyypä, M. T. & Liikanen H-L. (2005) Kulttuuri ja terveys. Helsinki, Edita.
- Koko persoona työssä. Työpaikka luovaksi taiteen avulla.(2009) Panorama 29, 14–17.
- Korhonen, P. (2009) Mitä taidelähtöisillä menetelmillä tarkoitetaan? [Www.taikanhanke.fi/etusivu/menetelmat/](http://www.taikanhanke.fi/etusivu/menetelmat/). Luettu 30.9.2010.
- Koskinen, M. (2009) Työhyvinvointi, taide ja kulttuuri pohjoissavolaisissa organisaatioissa. Selvitys Sarka-hankkeelle. Tiivistelmä. Helsinki, Taidehallinto, Sibelius-Akatemia.
- Kronqvist, J. & Korhonen, S-M. (2009) Co-Creating Solutions – Combining Service Design and Change Laboratory. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, 24–25 November.
- Liikanen, H-L. (2010) Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia -ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014. Opetusministeriön julkaisuja 2010:1. Helsinki, Opetusministeriö.
- Nurminen, N. (2007) Taitelijan rooli yhteiskunnassa. Teoksessa Bardy, M., Haapalainen, R., Isotalo, M. & Korhonen, P. (toim.) Taide keskellä elämää. Nykyaiteen museo Kiasman julkaisuja 106. Helsinki, Like.
- Rantala, P., Linjakumpu, A., Wallenius-Korkalo, S. & Kraatari, E. (2010) Ihmisen kokoinen kehitys. Taide ja kulttuuri hyvinvoinnin katalysaattoreina Lapissa. TaikaLappi-hankkeen raportti. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B, Tutkimusraportteja ja selvityksiä 59. Julkaisija TAIKA-hanke (ESR).
- Rantala, P. (2011) Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöihin: prosessianalyysi.. Teoksessa Rönkä, A-L., Kuhanen, I., Liski, M. & Rantala, P. (toim.) Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 75. TAIKA-hanke (ESR.)
- Rönkä, A-L. & Kuhalampi, A. (2011) Johdanto. Teoksessa Rönkä, A-L., Kuhanen, I. Liski, M. & Rantala, P. (toim.) Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 75. TAIKA-hanke (ESR.)
- Vuori, M. (2011) Musiikin äärellä toisten kanssa. Teoksessa Rönkä, A-L., Kuhanen, I. Liski, M. & Rantala, P. (toim.) Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 75. TAIKA-hanke (ESR.)

Winzer, R. (2005) Kultur för hälsa. En exempelsamling från forskning och praktik. Stockholm, Statens folkhälsoinstitut. www.fhi.se.
Ylä-Soininmäki, H. (2010) Musavisio. Musavision internet-sivut, www.musavisio.fi. Luettu 30.9.2010.

Internet-sivut:

Taika-hanke: www.taikahanke.fi.

Tietotyöhön sitoutuminen ja organisaation menestys

Tiina Saari & Pasi Pyöriä

Tampereen yliopisto, sosiaalitutkimuksen laitos

Johdanto

”Palkka on työhygieniatekijä. Palkka pitää olla oikeudenmukainen, mutta jos työtehtävät eivät ole mielekkäitä ja jos johtaminen on huonoa, ihmiset eivät pysy talossa. Perusasiat ratkaisevat: mielekkäät työtehtävät, mahdollisuus kehittyä, hyvä johtaminen sekä terve ja toimiva työyhteisö.”

Näin vastasi globaalissa teollisuusyrityksessä haastattelemamme johtaja, kun kysimme häneltä miten ihmiset motivoituvat ja kiinnittyvät työpaikkaansa. Periaatteessa kyse on yksinkertaisista asioista jotka palautuvat oikeudenmukaisuuteen ja toisen ihmisen kunnioittamiseen, mutta joiden toteutuminen jää käytännössä usein puolitiehen. Syitä on monia: kiire ja aikapaineet, yrityksen kireä kilpailutilanne, sijoittajien kärsimättömyys, liian niukat resurssit ja henkilöstöpula syövät työntekijöiden jaksamista ja samalla yrityksen tulevan menestykset edellytyksiä. Myös jatkuvat organisaatiomuutokset ja epävarmuus oman työn ja työpaikan tulevaisuudesta murentavat työntekijöiden sitoutumispohjaa.

Tässä artikkelissa tarkastelemme kahta erilaista asiantuntijaorganisaatiota työntekijöiden työhön sitoutumisen ja organisaation menestyksen näkökulmista. Etenkin suunnittelua, ideointia ja luovaa ongelmanratkaisua edellyttävissä asiantuntijatehtävissä – lyhyemmin tietotyössä (Blom ym. 2001) – kysymys sitoutumisesta on erityisen ajankohtainen. Globaalin työpaikkakilpailun kiristymisen ja väestön ikääntymisen seurauksena asiantuntijaorganisaatioiden on huolehdittava tärkeimmästä pääomastaan: osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä (Alvesson 2004, Huuhka 2010). Perusoletuksemme on, että vahva työhön sitoutuminen ja yrityksen menestys kulkevat käsi kädessä. Emme voi kuitenkaan tietää johtaako vahva sitoutuminen menestykseen vai sitouttaako menestys työntekijöitä organisaationsa. Ennenkin kyse on vastavuoroisesta vaikutussuhteesta.

Artikkelin rakenne on seuraava: avaamme tutkimuksen keskeiset käsitteet, kuvailemme aineistomme, määrittelemme tutkimusongelman ja -metodin ja esitämme keskeiset tulokset. Lopuksi seuraavat yhteenveto ja pohdinta tulosten merkityksestä.

Teoreettinen tausta

Sitoutuminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Sitoutumiseen sisältyy työntekijän halu pysyä osana organisaatiota, usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteita ja arvoja kohtaan sekä halu työskennellä ja ponnistella näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Mowday ym. 1979, Porter ym. 1974). Allenin ja Meyerin (1990) mukaan sitoutuminen voi olla luonteeltaan affektiivista eli organisaatioon identifioitumista ja kiinnittymistä, tunnetta siitä että haluaa

pysyä organisaatiossa omasta vapaasta tahdosta. Sitoutuminen voi olla luonteeltaan myös jatkuvaa eli se voi perustua laskelmiin työpaikan vaihtamisen kustannuksista, eli organisaatiossa pysytään, koska siihen on tarve. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan tarkoittaa sitoutumista siksi että niin kuuluu tehdä, sosiaalisten paineiden tai omien arvojen vuoksi.

Tässä artikkelissa emme kuitenkaan tutki sitoutumisen erilaisia osia sinänsä vaan sitoutumisen ja menestyksen vuorovaikutusta: tekijöitä jotka vaikuttavat sitoutumiseen ja sitä kautta organisaation menestykseen sekä sitä, miten menestys vaikuttaa sitoutumiseen. Kiinnityimme kuitenkin edelle esitettyihin sitoutumisen määritelmiin, eli ymmärrämme sitoutumisen tässä tutkimuksessa haluksi pysyä organisaatiossa ja työskennellä organisaation hyväksi.

Sitoutumisen suhde menestykseen on tutkimuksien mukaan kaksisuuntainen. Sitoutuminen voi tuottaa menestystä: työhön sitoutumisen on havaittu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja tuottavuuteen (esim. von Bonsdorff ym. 2009, Hakanen 2009, Vanhala 2009, Wright ym. 2005). Toisaalta, kuten Blom, Mamia ja Ketola (2006, 195) ovat havainneet, organisaation kannattavuuden muutokset suuntaan tai toiseen vähentävät sitoutumista, ja kannattavuudeltaan hyvissä organisaatioissa työntekijät ovat keskimääräistä vahvemmin työpaikkaansa kiinnittyneitä. Antilan ja Ylöstalon mukaan (2000, 2002) menestys mahdollistaa työntekijöiden palkitsemisen, parantaa työpaikkakoulutuksen edellytyksiä ja uuden osaavan työvoiman rekrytointia. Tämän seurauksena organisaatiokulttuuri ja työhön sitoutuminen vahvistuvat, mikä johtaa itse itseään ruokkivaan positiiviseen kierteeseen (ks. myös von Bonsdorff ym. 2009). Kierre voi olla myös negatiivinen ja lähteä yrityksen taloudellisista vaikeuksista: valitettavasti usein taloudellisissa vaikeuksissa olevat yritykset kuitenkin säästävät väärässä kohtaa eli henkilöstö- ja työhyvinvointikuluissa, mikä syventää entisestään ongelmia sekä talouden että henkilöstön työhyvinvoinnin puolella. (Ketola 2009, Ojala & Ahonen 2003).

Organisaation hyvä tai huono menestys voi vaikuttaa sitoutumiseen myös monien välittävien tekijöiden kautta. Organisaation menestys voi vaikuttaa esimerkiksi työn varmuuteen ja sitä kautta sitoutumiseen. Työolotutkimuksissa työn varmuuden on havaittu olevan yksi tärkeimmistä työssä viihtymistä lisäävistä tekijöistä (Lehto & Sutela 2004). Vastaavasti epävarmuuden on todettu vaikuttavan sitoutumista heikentävästi ja lisäävän työpaikan vaihtoaikkeitä (esim. Mauno ym. 2005, Sverke & Hellgren 2002). Samalla tavalla menestys tai sen tavoittelu vaikuttaa moniin muihinkin työn tekemisen ehtoihin ja tapoihin kuten organisaation kulttuuriin, ilmapiiriin, johtamisen tapoihin sekä palkkoihin ja palkkioihin, joilla on vaikutuksensa sitoutumiseen. Pyrimme tässä tutkimuksessa tarkastelemaan joitakin näistä välittävistä tekijöistä.

On huomioitava että menestyksellä voidaan tarkoittaa sekä organisaation taloudellista tuloksellisuutta että henkilöstön hyvinvointia (esim. Blom ym. 2006). Tässä viittaamme menestyksellä tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, ja tarkastelemme miten se vaikuttaa sitoutumiseen osana työhyvinvointia. Tarkastelemme erityisesti, miten työn organisoimisen tavat, lähinnä autonomian ja kontrollin suhteen, nähdään vaikuttavan sitoutumiseen, sekä miten koettu työn varmuus tai epävarmuus näkyy haastatteluissa. Tarkastelemme myös palkan ja palkkioiden sekä työilmapiirin vaikutusta sitoutumiseen. Vaikka varsinaisesta syy-seuraus -suhteesta tarkastelemiemme tekijöiden välillä ei voida tässä puhua, erilaisten organisaatioiden vertailu paljastaa kiinnostavia tekijöitä sitoutumisen ja menestyksen suhteesta.

Organisaation menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin samanaikainen kehittäminen on ajankohtainen ja ahkerasti tutkittu aihe, ja tietotyön erityisyyttäkin sitoutumisen suhteen on jonkin verran tutkittu (esim. Benson & Brown 2007). Jo lähes puolet Suomen työvoimasta

työskentelee tietointensiivisissä tehtävissä (Pyöriä 2006), joten sitoutumisen ja menestyksen välisen yhteyden tutkimiselle myös tietotyön kontekstissa on tilausta.

Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimuksemme kuuluu ”Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi tietointensiivisessä työssä” -tutkimusprojektiin, jossa on pyritty hahmottamaan työhyvinvoinnin ja menestyksen keskinäisiä suhteita yhteiskuntatieteellisin lähestymistavoin. Projektissa on kerätty teemahaastatteluaineistoa viidestä tietotyöorganisaatiosta sekä lisäksi internet-kyselyaineistot kahdessa organisaatiossa. Aineistot on kerätty vuoden 2008 keväällä ja kesällä, juuri ennen finanssikriisin ja talouslaman puhkeamista. Koska olemme kiinnostuneita menestyksen vaikutuksesta sitoutumiseen, olemme valinneet tämän artikkelin aineistoksi teemahaastattelut, jotka on kerätty kahdessa selkeimmin toisistaan poikkeavassa taloudellisessa tilanteessa olevasta yrityksestä. Tällä valinnalla uskomme saavamme esiin juuri sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen joko heikon tai hieman paremman menestyksen kautta.

Aineistonaamme on yhteensä 19 teemahaastattelua kahdessa merkittävässä suomalaisyrityksessä. Vertailumme kohteena on useassa maassa toimivan teleoperaattorin asiakaspalveluyksikkö, johon kuuluvat help desk ja contact center (jatkossa yhteisesti call center) sekä globaalin teollisuusyrityksen tutkimus- ja tuotekehitysosasto. Teleoperaattorilla työntekijöiden vaihtuvuus on ongelmallisen suurta, minkä lisäksi yritys on läpikäynyt useita yt-neuvotteluja. Osa työntekijöistä on kuitenkin pysynyt yksikössä sen perustamisesta saakka mutta toisaalta vaihtuvuus on ollut tiheää etenkin vuokratyövoiman keskuudessa. T&k-osasto on puolestaan esimerkki menestyvästä yrityksestä, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on pientä, ja työntekijät ovat voimakkaasti sitoutuneita niin työhönsä kuin organisaatioonsa. Teollisuusyrityksen t&k-osastolta, jolla olimme aiemmin vierailleet jo vuonna 2001 toisen tutkimusprojektin puitteissa, teimme seitsemän haastattelua. Teleoperaattorilta valitsimme haastateltaviksi 12 työntekijää.

Aineistonkeruun menetelmänä käytimme puolistrukturoitua teemahaastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2006). Menetelmänä tämä sallii samanaikaisesti sekä systemaattisuuden että joustavuuden. Kysymysrunkoa sovellettiin joustavasti haastateltavan asemasta riippuen siten, että eri teemoja painotettiin keskustelun spontaanin etenemisen mukaan. Analyysimenetelmänä käytämme teoriaohjaavaa sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2009). Aineiston lukutapamme ja analyysimme pohjautuu siis erilaisiin teorioihin menestyksen ja sitoutumisen yhteydestä, mutta emme varsinaisesti testaa teorioita vaan jätämme aineistolle mahdollisuuden antaa uutta tietoa.

Tulokset

Seuraavaksi käsittelemme erikseen kahta tietotyöorganisaatiota ja tarkastelemme, miten niissä näkyy työhön ja organisaatioon sitoutumisen sekä menestyksen välinen yhteys.

Teleoperaattori

Aloitamme tarkastelumme teleoperaattorin asiakaspalveluyksiköstä. Yksikkö koostuu contact center ja help desk -osastoista. Help deskin puolella annetaan teknistä tukea ja contact centerissä hoidetaan muuta asiakaspalvelua. Contact centerin työntekijöistä noin 80 prosenttia on naisia, kun taas help deskissä noin 80 prosenttia on miehiä. Keski-ikä molemmilla osastoilla on noin 30 vuotta.

Tarkasteltaessa sitoutumisen ja menestyksen välistä suhdetta call center -työssä haastatteluissa korostuu useita teemoja, joista hallitsevimpia ovat työn organisointiin, lähinnä jatkuvaan tehostamiseen liittyvät tekijät sekä näiden toimenpiteiden seurauksena pidetty epävarmuus, jotka kumpikin haastavat sitoutumisen. Aloitetaan tarkastelu työn organisoinnista.

Call center -työtä on luonnehdittu tietotyön taylorisoiduksi muodoksi: työ on tarkkaan valvottua ja tehokkuutta pyritään lisäämään jatkuvasti (Taylor ym. 2002). Joidenkin tutkijoiden mukaan call centerit ovat kuin hikipajoja, joissa työntekijöitä riistetään (esim. Fernie & Metcalf 1998), mutta toisten mukaan työntekijöillä on kovista vaatimuksista huolimatta mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä (Bain & Taylor 2000).

Myös tutkimamme call centerin asiakaspalvelutyöntekijöiden puheluita seurataan, kuunnellaan ja arvioidaan tarkasti ja he saavat päivittäin raportit puheluiden määrästä ja työajan käytöstä. Työn tahti ja seuranta kiristyvät kaiken aikaa: aiemmin raportointi oli kuukausitasoista ja päivässä vastaanotettujen puheluiden määrän tavoitetasoa on nostettu jatkuvasti. Asiakaspalvelijoiden työkaluja eli tietokoneohjelmia on kehitetty nopeammiksi, jotta puheluiden kestoa on voitu lyhentää. Tämän ansiosta vaatimuksia päivittäisistä puhelumääristä on nostettu.

Mun mielestä se on ihan hyvä, kun tulee niitä raportteja, että tietää ite vähän että missä mennään. Tietysti se että jos ei sulla oo niin kova se kappalemäärä ja tiiät kuitenkin että oot tehny, nin kyllä mää ymmärrän että ei se varmaan semmosen mielestä oo kiva että tulee koko ryhmälle se tieto. Ja tuntee ittensä että no mää oon aina siellä häntäpäässä.[...] Että on siinä ninkö että, parhaimmat ottaa jotain lähemmäs kuuttakymmentä puhelua ja siellä häntäpäässä olevat jää alle neljäkymmenen. (Asiakaspalvelija)

Työn määrälliset tavoitteet on asetettu paitsi työntekijä- myös ryhmäkohtaisesti, joten jälkeen jäävä työntekijä vetää koko ryhmän tulosta alaspäin: onnistumisen ja pärjäämisen paine on siis kova. Joillekin työntekijöille tarkka seuranta ja tiukat tavoitteet sopivat, mutta toiset kokevat tavoitteet liian koviksi. Työntekijöiden mielestä vaatimuksissa lähestytään jo inhimillistä kattoa, eikä työtahtia enää voi nostaa. Sitoutumisen on todettu heikentyvän, jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työtahtiin (Lehto & Sutela 2008). Työntekijät kokevat pelkän määrän tavoittelun myös heikentävän asiakaspalvelun laatua, kun asiat täytyy hoitaa liiankin nopeasti.

Asiakaspalveluun tarvitaankin jatkuvasti uutta työvoimaa sekä irtisanoutumisten että toiminnan laajentamisen vuoksi. Uusia asiakaspalvelijoita rekrytoidaan aina ryhmä kerrallaan ja koulutetaan muutaman viikon perehdytysjaksolla, jota sekä työntekijät että esimiehet pitävät liian lyhyenä, koska käytännössä työtehtävien omaksumiseen kuluu joitakin kuukausia. Työn vaatimukset tulevat joillekin yllätyksenä, koska työn ajatellaan olevan "vain puhelimeen vastaamista". Työtahti ja -tavat saattavat myös muodostua toisille liian raskaaksi, ja suuri osa vapaaehtoisesti lähtijöistä jättää organisaation ensimmäisten kuukausien jälkeen.

Tulostavoitteet ja kattava, tiukka kontrolli on siis rakennettu taloudellisen menestyksen savuttamiseksi, mutta samaan aikaan ne syövät menestyksen toista puolta, työntekijöiden hyvinvointia, jolloin vaikutus heijastuu myös sitoutumiseen. Tilanne poikkeaa toisesta tarkastelemastamme organisaatiosta siinä, että t&k-yksikössä työn tuloksellisuutta ei mitata kappalesuoritteilla vaan isojen kokonaisuuksien toteutumisella, joiden hallintaan vaaditaan pohjakoulutuksen lisäksi jopa vuosien työkokemus. Vastaava kontrollointi ei siis olisi edes mahdollista t&k-yksikössä tai vastaavissa vaativamman tason tietotyötehtävissä. Niissäkin tulospaineet ovat kovat, mutta niiden saavuttamiseksi tehtävät organisoidaan toisilla tavoilla.

Tehokkuuden maksimoinnin ja kontrolloinnin lisäksi työntekijöitä kuormittaa myös jatkuva epävarmuus. Suurinta epävarmuus on luonnollisesti määrä- ja osa-aikaisten sekä vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Näiden työntekijöiden asemaa eräs johtajista vertasi hirttosilmukassa roikkumiseen. Työolotutkimuksissa työn varmuuden onkin havaittu olevan yksi tärkeimmistä työssä viihtymistä lisäävistä tekijöistä (Lehto & Sutela 2004) ja määräaikaisten työntekijöiden on todettu olevan heikommin työhönsä sitoutuneita kuin pysyvässä työsuhteessa olevat (esim. Virtanen 2003). Vaihtuvuus onkin esimerkkiorganisaatiossa ollut etenkin vuokratyöntekijöiden keskuudessa ongelmallisen suurta, jopa 40 prosenttia vuoden aikana. Vuokratyöntekijöitä onkin pyritty sitouttamaan vakinaistamalla heidät, jotta jatkuva rekrytointi- ja perehdytystarve vähenisi.

Yrityksen haasteellinen taloudellinen tilanne näkyy organisaatiossa myös jatkuvina yt-neuvotteluina. Vaikka neuvottelut eivät yleensä olekaan koskeneet suoraan asiakaspalvelutyöntekijöitä, ne aiheuttavat epävarmuutta.

Kyl meil leijuu huhuja ja epävarmuuksia ilmassa [...] ku mä oon viis vuotta ollut talossa, niin viis vuotta ollaan oltu yt:n alla tai yt:n pelossa, niin kyl se luo aika semmosen, väkisinkin siit tulee semmonen epävarma tunnelma. (Palvelupäällikkö)

Irtisanomiset eivät tässä organisaatiossa ole kohdistuneet asiakaspalvelutoimintoihin, mutta epävarmuus organisaation tulevaisuudesta ja siten oman työpaikan varmuudesta läikkyi myös asiakaspalvelutyöntekijöihin. Parzefallin (2009) mukaan organisaatiossa tapahtuvat irtisanomiset ovat usein kriisi, jossa rikkoontuvat sekä yksittäisten työntekijöiden että työyhteisön metatason psykologiset sopimukset. Jotkut haastatellut sanovatkin toistuvien ytkierrosten ja niistä aiheutuvan epävarmuuden olevan yksi syy siihen että he harkitsevat lähtöä.

Tärkeitä työntekijöitä on menetetty myös siinä vaiheessa, kun työntekijät ovat joutuneet hakemaan omia työpaikkojaan uudelleen. Vaikka irtisanominen ei osuisikaan omalle kohdalle, epävarmuus houkuttelee katselemaan työmahdollisuuksia kilpailevista yrityksistä:

Hyvin helposti, kun me ihmiset alistutaan hakemaan omia tehtäviämme, niin kun se CV tulee täytetty ja päivitettyksi, se äkkiä livahtaa muihinkin firmoihin ja yleensä ne ihmiset kenestä ei haluta eroon, löytää aika äkkii uusii hommi. Niin mä olen ihan varma, että Organisaatiossa on menetetty niin paljon potentiaalia ja kyvykkyyttä tavallaan ylimielisellä johtamistavalla, että me ollaan pistetty paikat hakuun, eikä olla sanottu, että älä lähde hakee mihinkään muualle, sut me halutaan pitää. (Palvelupäällikkö)

Omien paikkojen hakeminen on yritykseltä suorasukainen viesti: et ole korvaamaton. Voiko yritys vaatia sitoutumista työntekijältä, jolle on juuri kerrottu että yritys ei ole sitoutunut häneen? Vaikka tietotyöorganisaatioissa työntekijät ovat organisaation tärkein, joskus jopa ainut pääoma (Alvesson 2004), käytännössä työvoimaa kohdellaan uusiutuvana luonnonvarana. Työntekijöitä tuntuu vaivaavan yleisemminkin tunne siitä, että heidän työtään ja työpanostaan ei arvosteta, eikä heitä siten koeta sitouttamisen arvoisiksi. Työntekijät eivät myöskään tunnista organisaation sitouttamistapoja: haastateltavat sanoivat että heitä ei ole yritetty sitouttaa millään tapaa tai sitouttamisena pidetään ainoastaan arkipäivästä irrallista toimintaa, kuten pikkujouluja ja tiimi-iltoja (ks. Ketola 2009).

Kun asiakkaat on irtisanomassa liittymää, pitäis aina kaikin keinoin yrittää saada se jäämään tänne, mutta kun työntekijä on lähössä, niin sitä ei millään lailla yritetä saada jäämään, et se on ninkun okei, no kiitos ja hei! Et se on niinko mun mielestä semmonen mikä on todella ihmeellinen. Koska kun aattelee kuinka kauan siinä menee että sä opit nää asiat, että se ei voi olla kannattavaa niinko firmallekaan se että tulee uusia työntekijöitä [...] monesti tuntuu että no ei mua kyllä täällä arvosteta, kun et ei millään, justiin kun toiset on lähteny niin ei millään lailla oo yritetty. (Asiakaspalvelija)

Lausunto ei välttämättä kerro koko totuutta yrityksen sitouttamiskäytäntöjen ohiuudesta, mutta se kertoo paljon siitä tunteesta, mikä työntekijöillä voi olla. Tutkimuksissa on todettu että mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä enemmän hän tuntee myös epävarmuutta: sitoutuneet työntekijät pitävät työtä tärkeänä osana elämäänsä ja identiteettiänsä, joten muutokset ovat heille raskaampia (esim. Mauno & Kinnunen 2002).

Yrityksessä on kehittynyt eräänlainen taloudellisten haasteiden alkuun panema negatiivinen kierre, jota on kuvattu johdannossa: paineiden kasvaessa irtisanoutumisia ja toisaalta väliaikaista työvoimatarvetta on korvattu uusilla työntekijöillä, myös vuokratyövoimalla, jonka perehdytys ja sitä kautta sitouttaminenkin jää ohueksi, mikä taas lisää vaihtuvuutta, jota taas paikataan uudella työvoimalla. Samalla muutkin työntekijät kärsivät jatkuvista muutoksista ja epävarmuudesta, joka nakertaa sitoutumista. Esimerkkiorganisaatiossa sitoutumisen parantamisessa olisi siis huomioitava sekä taloon vasta tulleiden sitouttamiseen panostaminen että organisaatiossa jo pitkään työskennelleiden tarpeet.

Palkan ja palkkioiden vaikutus sitoutumiseen on tässä organisaatiossa kaksitahoinen: suoritepalkka kyllä motivoi, mutta toisaalta tavoitteita pidetään joskus liiankin kovina. Teleoperaattorin kokoaikaisilla asiakaspalvelutyöntekijöillä on kuukausipalkka, minkä päälle tulevat vielä erilliset bonukset kampanjoista. Kampanjoiden avulla kontaktimääriä yritetään nostaa, ja koko ryhmän saavuttaessa tavoitteen heitä odottaa palkkio. Palkkiot vaihtelevat koko porukalle tarjotuista pizzoista satojen eurojen palkkabonuksiin, riippuen haasteen kestosta ja vaikeudesta. Vaikka joidenkin tutkijoiden mukaan suoritepalkka sopii myös tietotyöhön (Amar 2002), raha motivoi kuitenkin vain tiettyyn rajaun saakka. Tässäkin yrityksessä tulospalkkioiden rima on joillekin taitoihin nähden liian korkealla, mikä johtaa ojusta allikkoon, ja sitoutumisen sijaan työntekijät uupuvat:

No täytyy sanoa, et meillä oli viime kuussa oli aika hyvä bonus tossa, että kun otti 65 puhelua [päivässä] ja mää siihen pääsin, mutta mää olin kyllä todella loppu sen jälkeen, että tota noin, kyllä päätin että saa summa olla mikä tahansa niin semmosein kappalemääriin ei niinkö enää kannata että. Koska sitä on tosi väsynyt sen jälkeen. (Asiakaspalvelija)

Suhteellisen hyvä peruspalkan taso ja mahdollisuus bonuksiin kuitenkin vaikuttaa sitoutumiseen; asiakaspalvelutyöhön on mahdollista päästä melko matalalla koulutustasolla ja vähäisellä työkokemuksella ja työstä saa kuitenkin kohtuullisen hyvää palkkaa.

Tärkeimpänä tekijänä työhyvinvointinsa taustalla haastatellut sanovat olevan työpaikan hyvän ilmapiirin ja yhteishengen. Tässä suhteessa teleoperaattori ja myöhemmin tarkastelemamme teollisuusyrityksen t&k-yksikkö ovat samanlaisia. Kummassakin organisaatiossa kiireisestä työstä ja tiukoista tavoitteista huolimatta hyvä yhteishenki ja mukava ilmapiiri auttavat jaksamaan.

Sit kuitenkin se, että tuo työ on raskasta, kukaan ei ninkun vähättele sitä, et se olis vaan helppoa, mutta koska se ei sitä ole, se on henkisesti kauheen raskasta. Niin, ehkä tämmönen tietty huumori tai joku muu, joka saattaa olla rankkaakin niin luo sen tiimin keskellä semmosta hyvää ilmapiiriä, et saa purkaa sitä, mitä sieltä edellisen asiakkaan kanssa ehkä tuli silmille. Kyl mä luulen et kaikista tämmösistä se lähtee liikkeelle. (Palvelupäällikkö)

Teleoperaattorin asiakaspalvelijoita sitoo yhteen jaettu ymmärrys työn luonteesta: kaikki tietävät että työ on raskasta, joten kukin saa vuorollaan tukea. Asiakaspalvelutyö ei ole ehkä kaikkein arvostetuinta työtä, mutta yksikön sisällä sen vaatavuus tunnustetaan ja kannustus auttaa jaksamaan. Call center -työssä onkin tärkeää paitsi löytää juuri tämän työn vaatimuksiin sopiva tyyppi, myös varmistaa rekrytointi- ja koulutusvaiheessa, että uusi työntekijä todella tietää työn vaatimukset, jotta työn arkitodellisuuden ja lupausten välille ei

synny ristiriitaa (Callaghan & Thompson 2002). Myös Cohenin (2007) mukaan sitoutumisen muotoutuminen alkaa jo ennen kuin työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa hänen punnitessaan työn palkkioiden ja panosten tasapainoa. Rekrytointiin on siis syytä panostaa tarpeeksi, kuten tässä yrityksessä on pyrittykin tekemään. Yhtiön rekrytointitilanteissa työhön ei etsitä pelkästään tietotekniikan käytön hallitsevia henkilöitä, vaan tärkeämpää on asiakaspalveluhenkisyys ja joustavuus. Hakusessa on siis se kuuluisa ”hyvä tyyppi” jota muutkin työpaikat hakevat (ks. Lavikka 2000). Hyvät tyypit lienevät paitsi hyviä työntekijöitä, myös hyviä työkavereita. Hyvä ilmapiiri puolestaan sitouttaa työntekijöitä organisaatioon.

Yhteenvetona voimme todeta, että tutkimistamme organisaatioista myös haastavammassa taloudellisessa tilanteessa olevassa eli teleoperaattorin call centerissä on pyritty ja osittain pystyttykin luomaan olosuhteet ja organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät voivat ja uskaltavat sitoutua. Työn vaatimuksien kasvaessa yrityksen on ollut pakko tarttua ongelmakohtiin, eli panostaa sopivien ihmisten rekrytoimiseen ja tarjota heille mahdollisuus kunnon korvaukseen, hyviin työolosuhteisiin ja etenkin vuokratyöläiset vakinaistamalla, turvattuun työsuhteeseen. Ongelmat ja haasteet ovat etenkin työn organisoinnin ja niistä johtuvien epävarmuustekijöiden puolella: työhygieniatekijät ovat jo kunnossa. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan teollisuusorganisaation tilannetta vastaavien tekijöiden osalta.

Teollisuusorganisaatio

Siinä missä teleoperaattorin asiakaspalveluyksikön toimintaa ohjaa työn tiukka kontrolli ja kiristyneet tulostavoitteet, teollisuusyrityksen t&k-yksikköä voidaan luonnehtia itseohjautuvaksi asiantuntijayhteisöksi. Yksikkö on toiminut 1980-luvun puolivälistä alkaen palvelen lähinnä emoyrityksen tarpeita. Sen tehtävänä on kehittää automaatiojärjestelmiä, joilla ohjataan ja valvotaan suurteollisuuden prosesseja.

T&k-yksikön henkilövahvuus oli haastattelujen toteutushetkellä noin 60 työntekijää. Lisäksi yhdeksän henkeä työskenteli konkreettisesta tuotekehityksestä irrotetussa tutkimustiimissä, jonka tehtävä muistutti varsin läheisesti akateemista perustutkimusta. T&k-yksikön yhteydessä tai sitä lähellä työskenteli myös useita kymmeniä alihankkijoiden palveluksessa olevia työntekijöitä. Alihankkijoista osa oli sijoittunut toimeksiantajansa tiloihin, eikä jyrkkää erottelua talon omien työntekijöiden ja ulkopuolisen työvoiman välillä tehty.

Kun vierailimme teollisuusyrityksessä ensimmäisen kerran vuonna 2001, emme voineet välttyä vaikutelmalta, että t&k-yksikkö on hieman erillään muusta organisaatiosta, oma maailmansa jossa työn rytmi ja luonne poikkeavat olennaisesti muiden, lähinnä myynnin parissa toimivien työntekijöiden arjesta (ks. tarkemmin Pyöriä 2006, 2007). Vuoteen 2008 mennessä hämmästyttävän vähän oli muuttunut. Vaikka yritys oli vierailujemme välisenä aikana noussut kannattavuuskriisistä alansa eliittiin, Suomessa yrityksen t&k-yksikkö työllisti saman määrän asiantuntijoita kuin ennenkin.

Selitys ei yllättänyt. Toisaalta työn tuottavuutta oli nostettu, eli samalla henkilöstömäärällä toteutettiin enemmän projekteja kuin vuosituhaten alussa; mahdollisesti laadunvarmistuksen kustannuksella, kuten haastattelemamme testauspäälikkö kritisoi. Toisaalta yritys oli kasvanut merkittävästi mutta muualla kuin Suomessa. Tätä ei nähty ongelmana vaan luonnollisena kehityksenä. Tuotekehityksen on oltava lähellä kasvavia markkinoita. Haastattelemamme asiantuntijat kuitenkin uskoivat, että jatkossakin t&k-toiminnan hermokeskus pysyy Suomessa.

T&k-yksikköä voidaan kuvata käsitteellä käytäntöyhteisö (community of practice). Tällä käsitteellä viitataan yhteisölliseen oppimiseen ja organisaatorajat ylittävään vuorovaikutukseen (Lave & Wenger 1991, Wenger 1998). T&k-yksikössä yhteistyötä tehdään yli organisaatorajojen ja poikkikansallisesti, mistä pitkäikäiset alihankintasuhteet ovat

kuvaava esimerkki. Alihankkijoilta edellytetään samankaltaista sitoutumista kuin talon omilta työntekijöiltä. Tässä suhteessa alihankinta tai ulkoistaminen ovat hieman harhaanjohtavia termejä. Ennemmin kyse on pitkäikäisistä kumppanuuksista, eikä pelkästään toiminnan joustavuuden ja kustannussäästöjen nimissä oikeutetuista järjestelyistä (Pyöriä 2007).

Haastattelemiamme asiantuntijoita yhdisti erityisesti työn sisältö ja innostus teknologian kehittämiseen – työn imu – riippumatta siitä missä organisatorisessa asemassa yksittäinen työntekijä työskenteli. T&k-yksikön johtajan sanoin sitoutumisen perustana on mielekäs ja mielenkiintoinen työ, joka imee asiantuntijat mukaansa:

[Me] halutaan olla ylpeitä siitä, että pystytään asiakkaalle tekemään viimeisintä teknologiaa, ratkaisemaan niitä teknisiä ongelmia. Ehkä ei olla niin markkinaorientoituneita, että mistä saadaan rahaa ja bisnestä. Selkeesti tää on enemmän teknologisesti suuntautunutta. Meillä on tällaisia ylikansallisia, (moni)kulttuurisia piirteitä. (T&k-yksikön johtaja)

Myös muissa haastatteluissa työn luonteen merkitystä korostettiin sitoutumisen ja motivaation lähteenä. Palkan merkitystä ei väheksytty mutta ei erityisesti korostettukaan. Palkan sijaan esiin nostettiin työyhteisön tarjoama vertaistuki. Mahdollisuutta työskennellä hyvinvoivassa ja ammatillisia haasteita tarjoavassa yhteisössä, jossa toimitaan yhteisten päämäärien eteen, pidettiin tärkeämpänä kuin objektiivisesti mitattavia rahallisia kannustimia.

Haastatteluiden muodostama kuva on linjassa edustavien survey-tutkimusten kanssa (ks. esim. Blom ym. 2001, Lehto & Sutela 2008). Yleisesti ottaen työn sisältöä pidetään palkkaa tärkeämpänä. Erityisesti tämä korostuu tietotyössä. Korkeasti koulutettuja tietotyöntekijöitä ei voi sitouttaa pelkällä rahalla, vaan (materiaalisten arvojen merkitystä vähättelemättä) olennaisempaa saattaa olla innovatiivinen työyhteisö; mahdollisuus toimia haasteellisessa ja henkilökohtaisen kehityksen mahdollistavassa ympäristössä. Tässä suhteessa ero teleoperaattorin asiakaspalvelijoihin on selvä; suoriteperusteisessa työssä, jonka tekijöillä on matalampi koulutus, palkka on tärkeämpi sitoutumisperuste.

Varsinaisesta t&k-yksiköstä erillisenä osastonaan toimi pieni yhdeksän hengen tiimi, joka keskittyi pelkkään tutkimukseen. Tuotekehitys ei kuulunut tiimin vastuulle, vaan työ jakaantui perus- ja soveltavaan tutkimukseen yhteistyössä konsernin muiden osien kanssa. Konsernin liiketoiminta-alueet toimivat teknologian tutkimusyksikön asiakkaina kahdessa merkityksessä: tutkimusyksikkö myi perustutkimuksen tuloksena syntyneitä ideoita eri liiketoiminta-alueille sekä toteutti soveltavia hankkeita tilaustutkimusperiaatteella.

Teknologian tutkimusyksikössä toimivan projektipäällikön haastattelu kuvasti hyvin kvartaalitalouden ristiriitoja. Vaikka tutkimuksen kautta syntyvien innovaatioiden merkitystä korostetaan niin kansantalouden kuin yritysstrategioidenkin tasolla, luonteeltaan epävarma tutkimustyö ei nauti sille kuuluvaa arvostusta. Tutkimusyksikön roolia koko t&k-yksikön kontekstissa kuvailtiin erikoiseksi ja jossain määrin epäselväksi, vaikka sen asema oli hiljalleen vakiintunut. Projektipäällikön sanoin tiimin asema poikkesi muista organisaation osista siinä, että se toimi suoraan pääkonttorin alaisuudessa, mutta käytännössä operoi eri liiketoiminta-alueiden välissä ja niiden vaatimusten mukaan (yrityksellä on kolme pääasiallista segmenttiä jotka kaikki ovat tutkimamme organisaation sisäisiä asiakkaita):

Kommunikointi bisneslinjojen kanssa voi joskus olla työn takana. Ei tiedä oikein, että mitä pitäisi [tehdä] tai keneen pitäisi ottaa yhteyttä. [...] Bisneslinjoilla on erilaiset käytännöt. (Projektipäällikkö)

Tutkimusyksikön ristiriitaisen aseman lisäksi johtaja kiinnitti huomiota tiiminsä toimintaedellytysten muutokseen. Toiminnan jatkuvuus ei ollut suurin huolen aihe, vaan yllättävää kyllä tutkimusjohtaja kertoi työn autonomian *kaventuneen* viimeisen

vuosikymmenen aikana. Vaikka tutkimus teollisuusyrityksessä on edelleen verrattain vapaata, projektien seuranta on tiukentunut. Aikaisempaa tiukemmat tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset ovat siis löytäneet tiensä tutkimuspuolellekin. Havainto on siinä mielessä yllättävä, että tutkimamme teollisuusyritys on yksi aktiivisimmista keksintöjä patentoineista suomalaisyrityksistä. Koska patentointi tyypillisesti kestää useita vuosia, voisi kuvitella että globaalisti toimiva organisaatio ennemmin kannustaisi ”keksijöitään” kiireettömyyteen kuin kiristäisi työn kontrollia.

Ristiriita on ilmeinen. Uutta tietoa tuottavia asiantuntijoita ei voi sitouttaa valvontaa ja kontrollia kiristämällä. Mahdollisesti kyse on siitä, että koko konsernia varten kehitettyjä projektinhallinnan välineitä on otettu käyttöön sellaisissakin yrityksen toiminnoissa joihin ne eivät sovellu. Mahdollista on sekin, että luovan työn edellytykset on unohdettu tai tarkoituksella sivuutettu. Kuitenkin innovatiivisuus on keskeisin asia, jota tutkimusyksiköltä vaaditaan:

No, kyllä se meillä tulee sen innovatiivisuuden kautta se menestys. Meiltä odotetaan uusia keksintöjä ja uusia ihan patentteihin asti yltäviä ajatuksia ja kehitysideoita. Kyllä se meidän menestys on siitä uuden löytämistä ja kehittämistä aika pitkälti. Kun me saadaan uusia asioita tutkittua ja menestyksellä selvitettyä, niin siitä se meidän organisaation menestys [syntyy]. (Projektipäällikkö)

Tutkimamme yksikön henkilöstörakenne ei ollut muuttunut juuri lainkaan vuosina 2001 ja 2008 tekemiemme vierailujen välillä. Mitä ilmeisimmin tämä kertoo työntekijöiden vahvasta sitoutumisesta niin työhönsä kuin työorganisaatioonsa. Haastatteluissa kuvattiin, kuinka mukana on vielä monia alkuperäisiä 1980-luvulla t&k-toimintaa käynnistäneitä asiantuntijoita.

Vaikka työntekijöiden sitoutuminen on epäilemättä organisaation menestyksen tärkeä edellytys, sitoutumisen kääntöpuolena on uusiutuminen. Jo vuonna 2001 kiinnitimme huomiota t&k-yksikön rekrytointiongelmiiin ja ikärakenteeseen, ja tämä teema nostettiin esiin myös vuonna 2008. Edelleenkin systemaattisia toimia ”sukupolvenvaihdon” käynnistämiseksi ei ollut aloitettu, joskin ongelma tiedostettiin. Jälkimmäisellä haastattelukierroksella työntekijöiden keski-ikä lähenteli jo 50 vuotta. Potentiaalisena ongelmana ei ole niinkään ikääntyvien työntekijöiden jaksaminen, vaan uuden asiantuntijapolven kouluttaminen, joka varovaisestikin arvioiden kestää vuosia.

Kymmenen vuoden tähtäimellä, jos tekemisen määrä pysyy tällä tasolla taikka isommalla, niin kyllä se ehdottomasti vaatii sitä että nyt täytyy pitkäjänteisesti ryhtyä rekrytoimaan nuoria ihmisiä. Kasvaisivat tämän yhteisön osaksi. [...] No sitten toinen vaihtoehto on, mistä nyt ei oo oikein selvää ymmärrystä, että jos se kasvu ei oo täällä, taikka jos toiminta täällä vähenee, niin sitten sitä toimintaa pitäis tehdä muissa maissa. Linjan veto isommalla bisnestasolla on kimurantti kysymys. (Tutkimusjohtaja)

Pessimistinen tulkinta sukupolvenvaihdon ”laiminlyönnistä” voisi olla seuraavankaltainen. Yrityksen johto tiedostaa ongelman, mutta katsoo 10–15 vuotta tulevaisuuteen. Teollinen työ vähenee entisestään Suomessa ja myös vaativaa tutkimusta ja tuotekehitystä siirtyy yhä enemmän Kiinaan ja muille kasvualueille. Voi olla, että yrityksen julkilausumattomassa visiossa Suomi ei enää lähitulevaisuudessa ole t&k-toiminnan hermokeskus.

Tulevaisuuden ennakkoinnista kertonee se haastatteluissakin esiin noussut asia, että yrityksen toimintatavoissa on siirrytty lokaalista globaaliin. Samoin kuin muissa yksiköissä myös t&k-toiminnassa on omaksuttu käytäntöjä, joiden mukaan operatiivisessa toiminnassa pyritään ajattelemaan koko yritystä. Suuntana on aikaisempaa tiukempi keskitetty ohjaus, joka palvelee yrityksen kansainvälistymistä ja toimintojen laajentamista uusille markkinoille.

Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksemme tulokset heijastelevat aiempien tutkimusten tuloksia sekä samalla arkipäivän kuvaa työelämästä: kiire ja epävarmuus nakertavat myös tietotyöntekijöiden sitoutumista (esim. Lehto & Sutela 2004, 2008). Tietotyössä hyvällä johtamisella ja kannustavalla työilmapiirillä voidaan kuitenkin korvata näitä puutteita (Amar 2002, Brown & Benson 2007).

Tutkimamme organisaatiot eroavat toisistaan taloudellisen menestyksen sekä työntekijöiden sitoutumisen tason suhteen, mutta silti niissä on myös yhteisiä piirteitä. Organisaatiot eroavat toisistaan etenkin työn organisoinnissa, mikä heijastuu työntekijöiden sitoutumisen mahdollisuuksiin. Teollisuusyrityksen t&k-yksikössä tietotyöntekijöillä on aikaa ja tilaa innovaatiotyölle sekä omaan erikoisalaan keskittymiselle, kun taas teleoperaattorin palveluasiantuntijat ovat joutuneet jatkuvasti kiristämään työtahtiaan ja sopeutumaan jatkuviin muutoksiin. Teollisuusyrityksessä työ on myös autonomista, kun taas teleoperaattorin työntekijöiden työprosessit ovat tarkasti kontrolloituja.

Teollisuusyrityksessä työn jatkuvuus on ollut turvattua suhdannevaihteluista huolimatta, mutta teleoperaattorin tiukasti kilpaillulla toimialalla muutokset omassa työssä, työyhteisössä ja johtamisen tavoissa ovat jatkuvia, mikä osaltaan lisää epävarmuutta ja heikentää sitoutumista. Kummassakin organisaatiossa työntekijöillä on myös halu tehdä työnsä hyvin, mutta kovat tulostavoitteet ja jatkuva kiire pakottavat tinkimään tästä. Menestyksen tavoittelu siis itse asiassa rapauttaa menestystekijöitä eli työn laatua ja työntekijöiden hyvinvointia.

Kummassakin yrityksessä korostetaan palkkaa enemmän hyvän työyhteisön ja esimiestyön merkitystä. Teollisuusyrityksessä työyhteisö on hitsautunut yhteen vuosien saatossa, mutta teleoperaattorilla yhteisön kokoonpano elää jatkuvasti. Kaikkea vastuuta työntekijöiden sitoutumisesta ei voi asettaa työyhteisön hengen varaan, vaan työantajapuolen tulisi panostaa työn parempaan organisointiin sekä taata asiantuntijoille työrauha jatkuvien muutosten sijaan. Kireässäkin kilpailutilanteessa työntekijöiden tuloksellisuuden tulisi olla sitoutumisen, ei pelkän selviytymisen seurausta.

Teleoperaattorin tapauksessa toimialan kireä kilpailutilanne ja sen aiheuttamat taloudelliset paineet näyttävät vievän organisaatiossa huomion työntekijöiden hyvinvointiin panostamiselta. Teollisuusyrityksen t&k-toiminnan tulevaisuus on taas sen varassa, ymmärtääkö konsernijohto t&k-yksikön erityisyyksien laatuisuuden ja kyetäänkö sukupolvenvaihdos toteuttamaan hallitusti. Kummankin organisaation haasteena on tasapainotella suhdannevaihteluiden aallokossa: kannattavuuden muutoksien sitoutumista vähentävä vaikutus (Blom ym. 2006, 195) vaikuttaa pätevän myös tietotyöorganisaatioissa, joten näiden vaihteluiden heijastumista jokapäiväiseen työarkeen tulisi pyrkiä vähentämään.

Tutkimuksemme tulokset eivät ole yleistettävissä muihin samantyyppisiin organisaatioihin kuin rajallisesti, mutta toisaalta tutkimukssamme tulee suppeahkollakin aineistolla ilmi, miten organisaation menestys heijastuu sitoutumiseen. Tietotyöntekijöiden sitoutumisen menestykseen heijastumisen mekanismit sen sijaan jäivät vähemmän selviksi, joten niiden tutkimista olisi syytä jatkaa. Tutkimusprosessin aikana heräsi uusia kysymyksiä myös sen suhteen, miten eri tavoin sitoutuneet työntekijät kokevat vaikuttavansa organisaation menestykseen ja mitä he pitävät menestyksenä: taloudellista tuloksellisuutta vai työpaikkaa, jossa henkilökunta voi hyvin?

Tutkimuksemme on osa Suomen Akatemian rahoittamaa ”Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi tietointensiivisessä työssä” -projektia, joka kuuluu Suomen Akatemian vuosina 2008–2011 rahoittamaan WORK-ohjelmaan.

Lähteet

- Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford, Oxford University Press.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1–18.
- Amar, A. D. (2002) *Managing Knowledge Workers. Unleashing Innovation and Productivity*. Westport, Quorum Books.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2000) Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) *Jaksaen ja joustaan. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Helsinki, Tilastokeskus, 15-44.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2002) Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Helsinki, Työministeriö.
- Bain, P. & Taylor, P. (2000) Entrapped by the "electronic panopticon"? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment* 15 (1), 2–18.
- Benson, J. & Brown, M. (2007) Knowledge workers, What keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment and Society* 21 (1), 121–141.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki, Gaudeamus.
- Blom, R., Ketola, T. & Mamia, T. (2006) Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.) *Kenen ehdoilla työ Joustaa?* Helsinki, Työministeriö, 179–244.
- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009) Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2002) "We recruit attitude": The selection and shaping of routine call centre labour. *Journal of Management Studies* 39 (2), 233–254.
- Cohen, A. (2007) Commitment before and after. An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17 (3), 336–354.
- Fernie, S. & Metcalf, D. (1998) (Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Hakanen, J. (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Helsinki, Työsuojelurahasto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki, Yliopistopaino.
- Huuhka, M. (2010) *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki, Talentum.
- Ketola, T. (2009) Työpaikkojen menestysreseptit. Teoksessa Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.) *Työelämä muuttuu, joustaaako hyvinvointi?* Helsinki, Gaudeamus.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Lavikka, R. (2000) Palvelukseen halutaan "hyvä tyyppi" eli osaaminen perinteisessä teollisuudessa. *Sosiologia* 37 (1), 1–17.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki, Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2004) Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Helsinki, Tilastokeskus.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2002) Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (3), 295–314.
- Mauno, S., Kinnunen U., Mälikangas, A. & Nätti, J. (2005) Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14 (3), 209–237.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter & Lyman W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224–247.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki, WSOY.
- Parzefall, M-R. (2009) Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa Seeck, H. (toim.) Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen tutkimusraportti 37. Helsinki, Työterveyslaitos, 19–33.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, 603–609.
- Pyöriä, P. (2006) Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tampereensis* 1143. Tampere, Tampere University Press.
- Pyöriä, P. (2007) Informal organizational culture: The foundation of knowledge workers' performance. *Journal of Knowledge Management* 11 (3), 16–30.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002) The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review* 51 (1), 23–42.
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. & Bain, P. (2002) Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, Employment and Society* 16 (1), 133–150.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Virtanen, M. (2003) Temporary employment and health. People and work, research reports 61. Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health.

Kuinka verkoston lähikehitystä tutkitaan? Esimerkkinä rautateiden liikenteenohjaus

**Laura Seppänen, Arja Ala-Laurinaho,
Heli Heikkilä & Päivi Piispanen**

Työterveyslaitos

.....

Johdanto

"Tää on verkottunu nykyään, must tuntuu että tää koko yhteiskunta on niin verkottunut, että täs alkaa hämärtyä. Tai ennen oli helppoa kun maanviljelijä lypsi lehmää ja se myi kauppaan sen hinkin ja asiakas osti sieltä. Se oli niin mutkatonta. Nyt kun on tullut hirveästi, meillä on niin paljon kaikkien tietojärjestelmien kautta, kaikkia erilaisia sopimuksia, ja tämmöisiä" - - " - - ennen oltiin omassa porukassa hiekkalaatikolla. Nyt tää hiekkalaatikko on rikottu ja me ollaan isossa leikkipuistossa kaikkien kanssa."
(Liikenneohjaajien esimies, maaliskuu 2010)

Carlota Pérezin (2002) esittämän teorian mukaan elämme informaatioteknisen kumouksen – informaatiotekniikan ja televiestinnän – synergiavaihetta, jolloin työn organisaatiomuodot ja taloudelliset instituutiot muotoutuvat vastaamaan ja tukemaan uuden tuotannon ja teknologian hyödyntämistä. Tämän vaiheen innovoinnin pääpaino ei ole teknologiassa, vaan sosiaalis-organisatorisissa muutoksissa ja niihin liittyvissä innovaatioissa. Freemanin ja Louçã'n (2000) mukaan informaatioteknisen paradigman työn ja innovaation organisaatiomuoto on verkosto. Evolutionaarisen taloustieteen teoriat eivät kuitenkaan kovin paljon avaa tuotannon ja innovaatiotoiminnan organisoinnin muutoksia (Miettinen ym. 2008, 6.). Miettinen ym. (2008, 49) suosittavat muun muassa, että sosiaalisten ja institutionaalisten innovaatioiden edistämiseksi tulisi tukea paikallisia kokeiluja ja niiden tulosten levittämistä (Miettinen ym. 2008).

Kirjallisuustieteen professori Liisa Steinby Finlandia-palkintoehdokkaiden julkistamistilaisuudessa pitämässään puheessa kertoo, kuinka muutokset työelämässä ja näiden vaikutus ihmisten välisiin suhteisiin sekä ihmisen kuvaan itsestään tulevat esille useissa romaaneissa: *"Läpikaupallistunut, epähuumaniksi koettu maailma kuvataan usein pikemmin kyynisesti ja alistuneesti kuin syy-yhteyksiä osoittaen ja vaihtoehtoja esittäen."* Työntekijöille työssä tapahtuvat muutokset näyttäytyvät välillä vaikeasti käsitettävänä monimutkaistumisena. Millaisin menetelmin ja toimintatavoin tutkimus kykenee luomaan ymmärrystä työelämän muutoksista oppimista ja kehittämistä edistävällä tavalla? Verkostojen lähikehitysten analyysillä ja kuvaamisella pyritään vastaamaan tähän haasteeseen.

Kysymys työn ja innovoinnin uusista organisointimuodoista on oleellinen tuottavuuden, työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kannalta. Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa, muuttaa ja kehittää työtehtäviään. Työntekijät tarvitsevat kuitenkin välineitä sen ymmärtämiseen, mistä työn ja verkostojen muutoksissa on kysymys. Suuri kuilu on usein

työorganisaatioiden hierarkkisten tasojen välillä, jotka voivat olla käsitteellisesti ja toiminnallisesti kaukana toisistaan ja joiden välinen tiedonvaihto on usein riittämätöntä. Muutospaineiden hallitseminen edellyttää pelkkien rakenteellisten muutosten sijasta toimintatapoihin liittyviä ratkaisuja, joilla voidaan luoda henkilöstölle riittävästi liikkumavaraa (Nakari & Sjöblom 2009). Työn selkeät tavoitteet vahvistavat työhyvinvointia, mutta paikallisissa muutoksissa valmiista tavoitteista lähteminen ei aina riitä, sillä muutosprosesseissa työn tavoitteet useimmiten muuttuvat ja ne täytyy luoda uudelleen. Tarvitaan dynaamisia työn muutosten kuvaamisen tapoja. Työelämän tutkijoille lähikehitysten vyöhykkeiden käsitteellistäminen ja mallintaminen tarjoavat keinoja ymmärtää työelämän murroksia.

Tämän artikkelin tavoitteena on esittää, kuinka tutkimuksessamme etenimme verkoston lähikehityksen tutkimisessa, ja pohtia käyttämäämme menetelmää oppimisen, tulevaisuuden rakentamisen ja vaihtoehtojen etsimisen näkökulmista. Kyseinen SUJUT-hanke²⁶ tutkii Etelä-Suomen raideliikenteenohjauksen muutoksia verkoston ja yksittäisten liikenneohjaajien kannalta. Raideliikenteen verkostosta kerromme luvussa Raideliikenteen ohjaus ja sen verkosto. Sitä ennen luomme katsauksen lähikehityksen vyöhykkeen (LKV) käsitteeseen ja menetelmäämme ohjaaviin toiminnan teoriaan perustuviin periaatteisiin ja käsitteisiin. Varsinainen tulos, eli menetelmän käyttö sekä raideliikenteenohjausverkoston alustava lähikehityksen analyysi on luvuissa ”Verkoston toiminta käytännössä” ja ”Verkostokonsepti ja lähikehityksen vyöhyke”. Artikkelin lopussa pohdimme lähikehityksen vyöhykkeen analyysin tutkimusprosessin menetelmällisiä vaiheita ja ratkaisuja.

Verkoston lähikehityksen vyöhyke ja sen analyysimenetelmä

Yleinen verkostojen tutkimisen tapa on sosiaalinen verkostanalyysi, jossa analyysiyksikkönä ovat itse verkostosuhteet (Hudson 2004) ja jossa verkostoa on käsitteellistetty informaalina (Burt 1992). Sosiaalinen verkostanalyysi ei kuitenkaan tuota tietoa suhteiden sisällöstä tai niiden syntymisen, kehittymisen ja kuihtumisen dynamiikasta (Miettinen 2010). Useat käytäntöjä tutkivat lähestymistavat kykenevät kyllä paljastamaan toiminnan sosiaalista järjestystä, mutta ne ovat heikkoja muutoksen ja uuden luomisen ymmärtämisessä (Emirbauer & Miche 1998, Knorr-Cetina 2001 Miettisen ym. 2010 viittaamana).

LKV-käsite tulee psykologiasta, jossa se tarkoittaa välimatkaa lapsen itsenäisen ongelmanratkaisun määrittämän kehitystason ja aikuisen tai toverien kanssa yhteistyössä tapahtuvan ongelmanratkaisun määrittämän potentiaalisen kehitystason välillä (Vygotsky 1978). Yrjö Engeström (1995, 93) on uudelleenmääritellyt LKV:n koskemaan kokonaista kollektiivista toimintajärjestelmää, jolloin se tarkoittaa välimatkaa vallitsevan epätyytyttäväksi koetun toimintatavan ja sen ristiriitoihin ratkaisua tuovan, historian mahdollistaman toimintatavan välillä.

Lähikehityksen vyöhyke yhdistetään usein oppimiseen. Virkkusen ja Ahosen (2007) mukaan oppiminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen toisiinsa kytkeytyneeseen tasoon, joiden tunnistaminen auttaa hahmottamaan oppimisen välineitä ja oppimisen johtamista. Ensimmäinen taso on suorituksen hallinta, joka tarkoittaa, että yksilöt osaavat työtehtävänsä ja tehtävät on sovitettu hyvin yhteen. Toinen taso, jatkuvan parantamisen hallinta, perustuu systemaattiseen ongelmanratkaisuun käytössä olevien prosessien ja menetelmien

²⁶ Tämä artikkeli on osa Työsuojelurahaston (nro 109148), Valtion Työsuojelurahaston ja Työterveyslaitoksen rahoittamaa SUJUT-hanketta (Sujuvan yhteistyön, työhyvinvoinnin ja yksilön valintojen tukeminen muuttuvassa toimintaverkossa) vuosille 2009–2011. (Ks <http://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/sujut/Sivut/default.aspx>)

kehittämisessä. Kolmannessa oppimisen tasossa on kyse työtoiminnan uudistamisen hallinnasta. Siinä koko työn tarkoitus otetaan uudelleen mietittäväksi, ja sen myötä uudistetaan koko toimintakonseptia. Nykyisessä verkostoituvassa työssä kolmas taso, työtoiminnan uudistamisen hallinta, on entistä tärkeämpää. Lähikehityksen vyöhykkeen tutkiminen on hyödyllistä nimenomaan kolmannen oppimisen tason konseptivaihtoehtojen hahmottamiseen verkostoissa, vaikkakin se koskettaa kaikkia tasoja.

Verkostoituminen muuttaa kaikkia edellä mainittuja oppimisen tasoja. Engeströmin (1999) mukaan toiminnan ja sen muuttuvan kohteen ristiriitaisuuksien havaitseminen on avain kehittämiselle. Muutoksen motiivi nousee kohteen ristiriitojen ja mahdollisuuksien analyysistä ja kohteen uuden, historiallisen muodon suunnittelusta ekspansiivisena ratkaisuna nykyisiin jännitteisiin. Suunnittelu tarkoittaa lähikehityksen vyöhykkeen luonnostelua yhteiselle toiminnalle. Vyöhyke ei ole tavoite, vaan nykyisyyden ja nähtävissä olevan tulevaisuuden välillä oleva alue tai välimatka (Engeström 1999, 66).

Lähikehityksen vyöhyke muodostuu neljänlaisista aineksista: 1) toiminnan omasta historiasta, 2) toiminnan sisällä kehitettävistä uusista malleista ja kokeiluista, 3) toiminnan arkityössä nykyisin vallitsevista häiriöistä, ristiriidoista ja innovaatioista, sekä 4) 'ylhäältä' tai ulkopuolelta toimintaan vaikuttavista tavoitteista, säännöistä ja esikuvista (Engeström 1995, 94). Näiden eri suunnista tulevien aineksien kohtaamisesta syntyy epävarmuuden ja yllättävien muutosmahdollisuuksien vyöhyke, jota rakennetaan ja hahmotetaan samalla, kun sillä edetään. Uuden laajemman kohteen muodostaminen on lähtökohta uudelle motivaatiolle, joka puolestaan avaa työn kehittävän ulottuvuuden ja mahdollisuuden työn kestäväälle muuttamiselle (Engeström 1999). Muutos on luonteeltaan jatkuvaa, dynaamista ja emergenttiä (Tsoukas & Chia 2002), ja mielestämme LKV:n käsite kykenee paljastamaan tätä muutoksen luonnetta. Lähikehityksen vyöhykkeen käsite auttaa ymmärtämään, miksi verkostoissa opitaan. Se viittaa potentiaaliseen tulevaan kehitykseen; se on historiallinen hypoteesi, jota osallistujat työstävät vuorovaikutuksessaan (Toiviainen 2006).

Lähikehityksen vyöhykkeen tutkimisen tarkoituksena on paljastaa erilaisia toiminta- tai verkostokonseptivaihtoehtoja, joiden suuntaan on mahdollista edetä. Verkostokonseptit tarkoittavat käytännössä toteutuvaa tai kehitettävää verkoston toimintamallia, joka ratkaisee kannattavasti ja toimivasti erilaisia toimintaan kohdistuvia paineita. Konseptin ydin on historian myötä kehittynyt tai kehittyvä periaate tai logiikka, jolla yhteiskunnassa esiintyvää tarvetta tyydytetään (Virkkunen ym. 2010). Johtamiskirjallisuudessa liiketoimintamalleilla ja tuotantokonsepteilla tarkoitetaan yleensä suunnitteluprosesseissa luotuja ja johdon käyttöönottamia toiminnan rakenteen ja logiikan kuvauksia. Käytännön työtoiminta on kuitenkin systeeminen muodostelma omine logiikkoineen. Siksi toimintakonsepti ei ole olemassa vain symbolisina representaationa tai graafisina malleina, vaan myös rakenteisiin ja päivittäisiin käytäntöihin sisältyvänä toiminnan sisäisenä johdonmukaisuutena. Lähikehityksen vyöhykkeen hahmottamisen ja toimintakonseptien analyysin tarkoituksena on lisätä työntekijöiden muutostoimijuuutta (Virkkunen 2006).

Lähtökohta LKV-analyysille on historiallinen: teknis-taloudellisten paradigmojen vaiheet (Pérez 2002, Freeman & Louçã 2001), historialliset työtyypit (Victor & Boynton 1998, Pihlaja 2005) tai työn organisaatiomuotojen kehitystä koskevat näkemykset (Alasoini 2009) ovat heuristisia välineitä verkostojen muutosten ymmärtämiselle. Yleinen historia ei kuitenkaan korvaa tutkimuskohteena olevan verkoston oman historian selvittämistä.

Lähikehityksen analyysi perustuu tutkijoiden ja toimijoiden yhteiselle tulkinnalle kohteista ja niiden muutoksista. Tulkinnan apuvälineenä on toimintajärjestelmän malli (Engeström 1995), jossa työn tekijät muokkaavat muuttuvaa toiminnan kohdetta välinein ja käsittein, tuottaen yhteiskunnallisesti merkittäviä tuloksia. Toimintaan vaikuttavat kohteen kanssa työskentelevä yhteisö sekä ajan myötä muotoutuneet säännöt ja työnjako (vrt. kuva 2).

Dialektis-interaktiivisen lähestymistavan mukaan tutkimusten sisällöt ja tutkimusmenetelmät määrittävät vastavuoroisesti toisiaan (Hedegaard & Fleer 2008, 43). Olennaista on seurata, kuinka verkostotyön luonne ja kohde on muuttunut ajan kuluessa, ja muotoilla näistä muutoksista 'ydinsuhde', jossa järjestelmän perustavaa laatua oleva kokonaisuus ilmenee (Hedegaard & Fleer 2008). Raideliikenteenohjauksen verkoston lähikehitystä tutkiessamme jäljitämme tätä ydinsuhdetta erityisesti kohteessa tapahtuneen tai odotetun muutoksen avulla. Lähikehityksen luonteeseen kuuluu, että se muuttuu jatkuvasti, joten esittämämme malli on testaamista ja edelleen kehittelyä vaativa työhypoteesi.

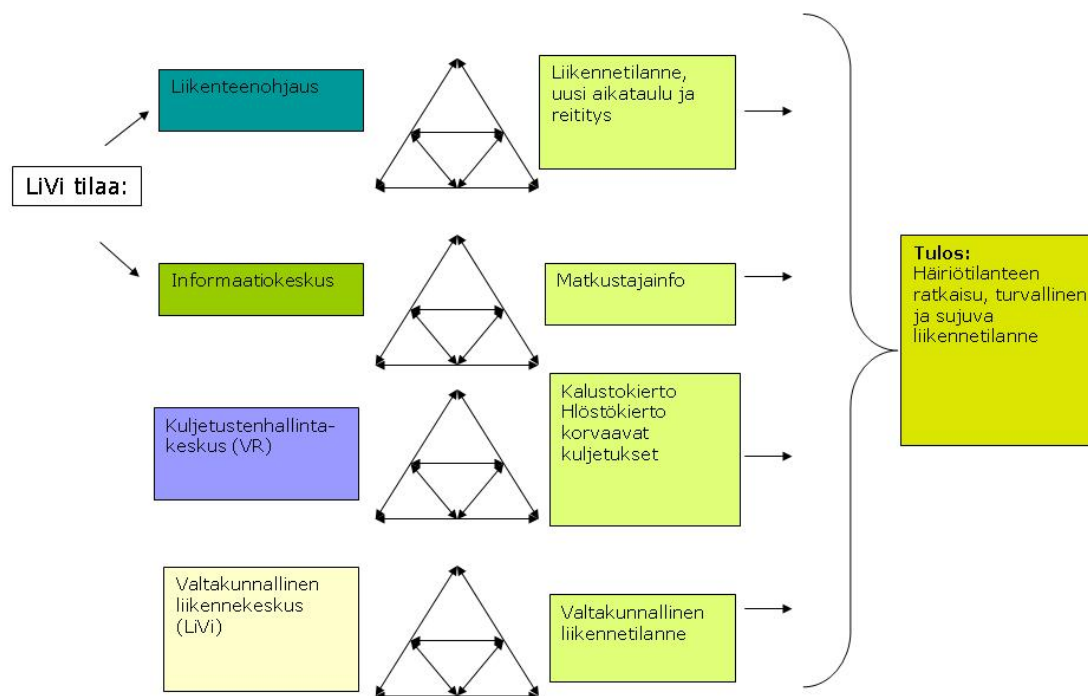
Raideliikenteenohjaus ja sen verkosto

Turvallisuuskriittinen raideliikenneohjaus on perinteisesti ollut Valtionrautateiden työtä. Liikenteenohjauksen uudelleenorganisointiin ovat vaikuttaneet kansainväliset vaatimukset raideliikenteen avaamisesta kilpailulle, tilaaja-tuottaja-toimintatapa (Kuopila ym. 2007) sekä valtion tuottavuusohjelma. Tavoitteena on ollut purkaa historiallisesti toisiinsa kietoutuneet junaliikennöitsijän ja liikenteenohjauksen tehtävät, ja tuottaa tulevaisuudessa usealle rataliikennöitsijälle tasapuoliset liikenteenohjauspalvelut kustannustehokkaasti (Ala-Laurinaho ym. 2009).

Olemme hahmottaneet raideliikenteenohjauksen kehityksessä kolme ajallisesti toisiaan seurannutta toimintakonseptia: 1) Paikallinen palvelu ja liikenteenohjaus, 2) Alueiden kauko-ohjaus ja 3) Tilaaja-tuottajamalli ja verkostotoiminta (Ala-Laurinaho ym. 2009). Viime mainitussa perinteisesti liikenteenohjaukseen liittyneet toiminnot – matkustajainformaatio, kalusto- ja henkilöstökierto sekä valtakunnallinen liikenteenohjaus – on erotettu entistä selkeämmin omiksi toiminnoikseen ja eri organisaatioiden tuottamiksi palveluiksi. Samalla liikenneohjaajien työn odotetaan selkiytyvän ja keskittyvän entistä enemmän yhteiskunnan vastuulla oleviin liikenteenohjaustehtäviin, raidekapasiteetin ja junaliikenteen hallintaan. Organisatorisen eriyttämisen ohella Etelä-Suomen raideliikenteenohjauksessa on meneillään muitakin yhteenkietoutuneita muutoksia, kuten siirtyminen paikallisesta liikenteenohjauksesta alueiden kauko-ohjaukseen sekä uusien osin automaattisesti ohjautuvien tieto- ja ohjausjärjestelmien käyttöönotto (Ala-Laurinaho ym. 2009).

Verkoston keskeiset toimijat ovat liikenne- ja viestintäministeriön alainen *liikennevirasto*, jonka osana toimii rautatieosasto ja valtakunnallista liikennetilannekuvaa ylläpitävä *liikennekeskus*. Rautatieosasto tilaa ja ostaa liikenteenohjauspalvelun VR-Yhtymä Oy:ltä, jolloin varsinainen operatiivinen *alueellinen liikenteenohjaus* liikenneohjaajineen ja alueohjaajineen on VR:n työntekijöiden tuottamaa mutta samalla rautatieosaston viranomaisvastuulla. Samoin liikennevirasto tilaa VR-Yhtymä Oy:ltä matkustajainformaatiota välittävän *informaatiokeskuksen* palvelun. Aikaisemmin liikenneohjaajat ovat raideliikenteen häiriötilanteissa tehneet junakaluston käyttöön ja kiertoon kuuluvia päätöksiä. Tulevaisuudessa nämä tehtävät tulee jakaa yksityisille junaoperaattoreille. Niinpä VR Yhtymä Oy:n sisäistä toimintaa häiriötilanteissa johtaa ja ohjeistaa VR Yhtymä Oy:ssä *Kuljetustenhallinta (KUHA)*, joka toimii VR:n yhteysrajapintana liikennekeskukseen ja alueellisiin liikenteenohjauksiin. Lisäksi alueellisen liikenteenohjauksen yhteyteen on perustettu uusi toimijaryhmä, *kalustonkäytönohjaajat* eli *runkokierrättäjät*. Liikenteenohjaustoiminnan tavoitteeseen, sujuvaan, turvalliseen ja aikataulunmukaiseen junaliikenteeseen, on tulossa uutena mukaan tasapuolisten kilpailumahdollisuuksien turvaaminen.

Kuva 1. Raideliikenteenohjauksen tehtävien uudelleenorganisointi verkostossa. LiVi tarkoittaa liikenne- ja viestintäministeriön alaista liikennevirastoa.



Verkon toiminta käytännössä

SUJUT-hanke on järjestänyt työpajoja, joissa eri toimijat liikennevirastosta, alueellisesta liikenteenohjauksesta ja muista VR-Yhtymä Oy:n toiminnoista ovat yhdessä pohtineet liikenteenohjauksen toimintakonseptien ja ammattiroolien muutosta, sekä tutkineet erilaisten liikenteen häiriötilanteiden yhteistoiminnallista ratkaisemista. Seuraavassa tutkimme, miltä liikenteenohjaus verkostoyhteistöineen käytännössä näyttää hankkeen yhden työpajan keskustelun perusteella.

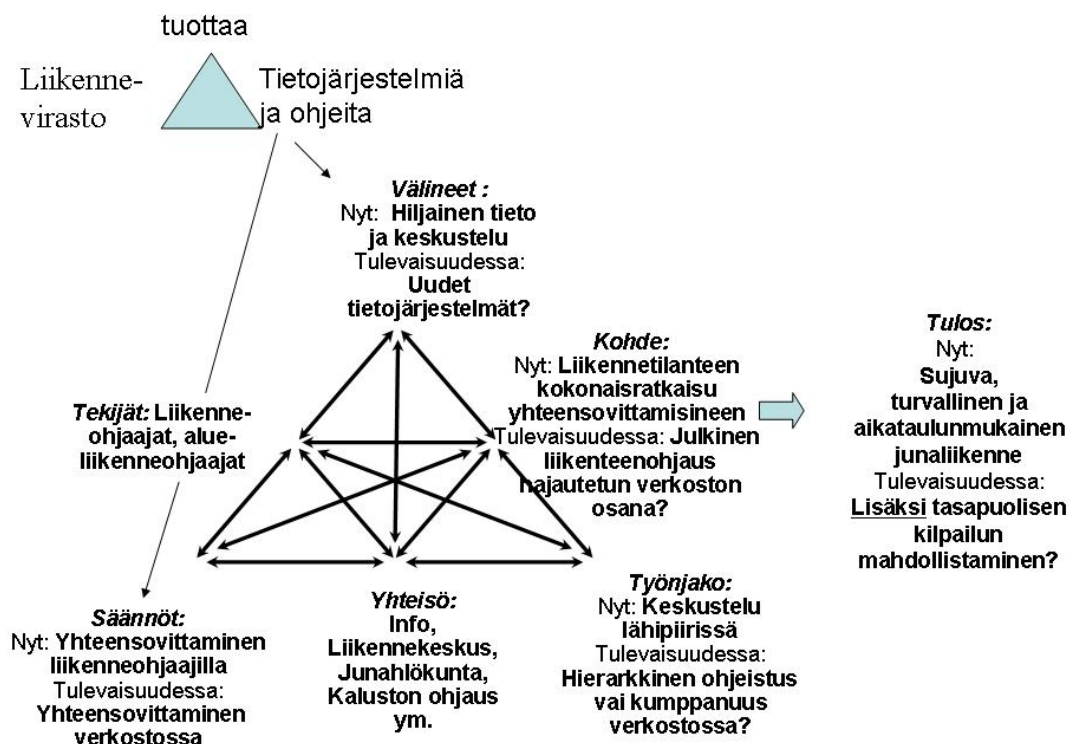
Aiemmissa työpajoissa oli havaittu, että oli epäselvää, kenelle toimijalle päätöksenteko häiriötilanteiden eri vaiheissa kuului. Ennen kyseistä työpajaa liikenneohjaajat kirjoittivat tarinoita hoitamistaan liikenteen häiriötilanteista. Työpajassa tarinoiden sisältöä mallinnettiin ryhmissä sen mukaan, kuka tai ketkä missäkin häiriön vaiheessa teki päätöksiä, mistä kyseinen toimija sai päätökseen tarvittavan tiedon, ja kenelle ja millä välineillä päätöksentekijä välitti eteenpäin tehdyn päätöksen.

Eräs häiriö oli pääkaupunkiseudun lähiliikennejunaan tullut ovivika (kuva 1). Junan konduktööri ilmoitti liikenneohjaajalle rungon olevan liikenteeseen kelpaamaton. Liikenneohjaaja teki nopean päätöksen, että juna korvataan viereisellä raiteella vapaana olevalla junalla. Tämä taas aiheutti muita muutoksia, jotka alueohjaaja teki yhdessä liikenneohjaajan ja kaluston ohjauksen (kuvassa: Kal. ohj) kanssa.

Mallinnuspohjassa jana esittää verkoston toimijatahoa, ja värilliset nuolet janojen välillä esittävät häiriön hoidon, päätösten ja tiedottamisen etenemistä (kuva 2). Ryhmissä oli useiden toimijatahojen edustajia koska tarkoituksena oli myös edistää toimijoiden jaettujen merkitysten ja yhteisen kielen muodostumista.

157

Kuva 3. Alueellisen liikenteenohjauksen toimintajärjestelmä suhteessa liikennevirastoon.



Liikenneohjaajien ja alueohjaajien tilanteisen toiminnan *kohdetta* näytti eniten ohjaavan *sujuvuus* tavoiteltavana tuloksena. Se tarkoittaa, että häiriövaikutuksia muuhun junaliikenteeseen ja matkustajille on mahdollisimman vähän, mutta sujuvuus voi olla myös junakaluston tehokasta käyttöä tai vaivattomuutta junahenkilökunnan kannalta. Akuutin häiriötilanteen ratkaisussa on oleellista ottaa huomioon myös ne kerrannaisvaikutukset, joita välitön päätös tuo mukanaan: Liikenneohjaajan valitsemaan ratkaisuun vaikuttaa saatavan kaluston ohella se, onko saatavissa henkilöitä rikkinaisen kaluston poisviemiseen, ja jos on, millä aikataululla. Vuorokauden aika, matkustajien määrä ja monet muut seikat vaikuttavat ratkaisuun. Tärkeimmät *välineet* näyttöpäätteellä olevan rataverkosto- ja junakuvan ohella ovat paperilla olevat junapäiväkirja ja graafinen raidejärjestys.

Aiemmin samoilla henkilöillä olleita liikenteenohjauksen tehtäviä kuten kaluston kiertoa ja matkustajainformaatiota on organisaatiomuutoksien jo eriytetty yhteiskunnan vastuulla olevasta rataverkon ja rautatieliikenteen hallinnasta. Käytännössä tämä uusi eriytynyt työnjako on kuitenkin vielä osin epäselvä ja vakiintumaton. Vaikuttaa siltä, että verkoston johto tuo liikenteenohjaukseen välineitä ja sääntöjä uuteen kohteeseen valmistautumiseksi, mutta julkinen ohjaustehtävä ei ole vielä olemassa liikenneohjaajien toiminnan konkreettisena kohteena. Todellinen kohteen muutos tulisi raideliikenteen olemassaolevan kilpailutilanteen seurauksena. Arviointien mukaan tavaraliikenteen kilpailu toteutuu aikaisintaan 2012 ja henkilöliikenteen mahdollisesti myöhemmin. Näin ollen liikenteenohjauksen toimintajärjestelmässä on jännite vanhan kohteen ja uusien välineiden, sääntöjen ja työnjaon välillä, joita on jo mukautettu tulevaa kilpailua ajatellen.

Ratkaisevaa häiriötilanteen hoitamisessa oli liikenneohjaajan kokemus ja hiljainen tieto:

Ryhmän edustaja: *Tästä me puhuttiin aika paljon tästä tuntumasta, että kokemu liikenteenohjaaja. Tää on yksinkertainen, aika usein siellä on meneillään monta samanaikaista asiaa, ja silloin se on entistä monimutkaisempaa se käytännön (-), minkä perusteella se kyseinen päätös tehdään. Et se on aika vaikea vastata aina, että nyt se tulee tästä ja tästä se tieto, vaan se on joskus jopa semmosta, ettei edes tiedä, mistä se (--). Se vaikuttaa se tuntuma (--).*

Verkostokonsepti ja lähikehityksen vyöhyke

Edellä on kuvattu liikenteenohjauksen kohteen muutosta osana muuttuvaa toimintajärjestelmää, ja sitä että odotettu uusi kohde ei ole vielä konkreettisesti olemassa. Tulevaisuuden uusi *tulos*, tasapuolisen kilpailutilanteen mahdollistaminen, tekee liikenteenohjauksen verkoston toiminnan kohteen *monitavoitteellisemmaksi*. Samoja asioita pitää ottaa huomioon entistä useammalta kannalta. Yhteensovittamisen ja sujuvuuden tavoite ei poistu, mutta se tuotetaan tulevaisuudessa entistä enemmän eri organisaatioiden yhteisenä tehtävänä eikä niinkään "liikenteenohjaajan pään sisässä ja ihan lähipiiriin keskustelussa".

Hypoteesimme on, että verkoston kehityksen ja kehittämisen kannalta oleellinen toimintakonseptia muuttava ulottuvuus on nykyisestä monimutkaisesta, mutta kuitenkin kokemuksen kautta selkeästä työn kokonaissujuvuuden tavoitteesta kohti vielä moninaisempaa toiminnan kohdetta, jossa entisen sujuvuuden ohella on lisäksi opeteltava uutta työnjakoa, ja pidemmällä aikavälillä uuden työnjaon ja itse ohjauksen kautta taattava tasapuolisen kilpailun edellytyksiä. Tämä kohdeulottuvuus muutoksineen vaikuttaa olevan tärkeä liikenteenohjausverkoston lähikehityksen vyöhykkeellä (kuva 4).

Työpajan ryhmätyökeskustelujen mukaan verkostossa on hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, millä tavoin ja millä *välineillä* tiedonvaihtoa häiriötilanteissa hoidetaan. Perustietoa saadaan tietojärjestelmistä, mutta tämän keskustelun perusteella ne eivät ole liikenneohjaajien merkittäviä tietoisia apuvälineitä häiriöiden hoidossa. Vanha yhteisöllisyys on edelleen kantava voima. Vaikuttaa siltä, että keskusteluilla oli merkittävä rooli liikenneohjaajien toimiessa häiriötilanteissa:

(...) Niin tässä nyt tehdään sitte suunnitelma. Eli liikenteenohjaaja, alueohjaaja keskustele, nykyisin ollaan sinne varikolle huoltoon yhteydessä. Kysytään esimerkiksi, et mitäs tehdään sille yhdelle, onko sulle korvaava. Kun me yks lainattiin, se tarvitaan joskus, se risa pitäis viedä pois siitä. Keskustellaan näistä asioista tässä, ja sitte tehdään päätös, nykytilassa alueohjaaja tai liikenteenohjaaja, tää nyt on kumpi sen tekee. Niin tekee päätöksen, että hei, nyt näin tää loppu hoidettiin, eli suunnitelma. Siittä menee tieto, jos tässä kirjottaa vaikka lapulle, että nää ja nää muuttu, nää raiteet muuttu, tää on se muutos ja annetaan infolle, liikenteenohjaajalle.

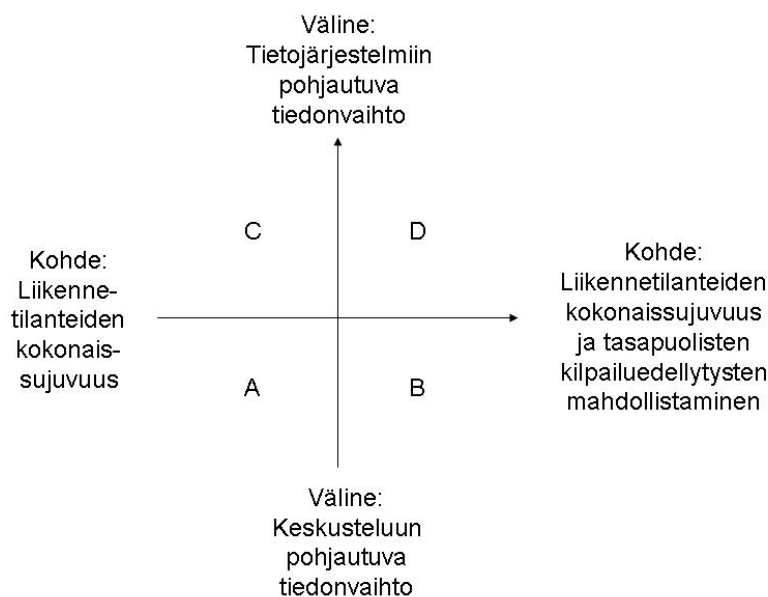
Liikenneviraston edustajat taas näkivät tulevat tietojärjestelmät merkittävinä häiriöiden hoidon apuvälineinä.

Liikenneviraston edustaja: *Mutta pointtinahan täs nyt on se, että kun ohjaaja tekee päätöksen raidemuutoksesta, niin tuo raidemuutos on semmonen päätös, et heti kun se päätös syntyy, niin se pitäis saada kätevästi näkyviin sinne [tieto-järjestelmään niin, että se päätös, se on sitten muidenkin jaettavissa siitä saman tien, jotta ne muutkin yhteistyökumppanit osaa tehdä omia päätelmiään, miten se heidän työllensä tarkoittaa.(...) .et tieto on ajan tasalla ja sit nimenomaan se, sieltä pystytään, ensinnäkin se, et kaikki pystyy näkemään sen, kun sen jälkeen kun se on tehty, kaikki ketkä kattoo sitä kuvaa. Plus se että, saadaan kaikkiin järjestelmiin lähetettyä viesti, (-) ja näin edespäin, näistä, et loppuu tavallaan tää kaikki manuaalinen tekeminen, mitä nyt tehään puhelimella. Toki varmasti jatkossakin puhutaan ja keskustellaan ja soitetaan puhelimellakin, ja ehkä tehään lappujakin, mut sellanen täs on totta kai taustalla, et meil on yks paikka, yks järjestelmä, missä ollaan ajan tasalla.*

Havainto yhtäältä keskustelun, toisaalta tietojärjestelmien tärkeydestä liikenteen häiriötilanteiden ohjauksessa voi kertoa siitä että tämä välineulottuvuus on tärkeä verkoston lähikehityksen vyöhykkeellä (kuvan 4 pystyakseli). Uusilla tietojärjestelmillä ja niiden käytöllä voi olla monia ja myös ennalta arvaamattomia vaikutuksia. Pérezin (2002, 42) tietokoneiden, joustavan tuotannon ja internetin maailmassa 'yhtäkkiä, uuteen teknologiaan nähden, vanhat tavat ja säännöt muuttuvat esteiksi, entiset palvelut ja infrastruktuurit tuntuvat puutteellisilta ja vanhat organisaatiot ja instituutiot ovat riittämättömiä. On luotava uusi toimintaympäristö'. Hyötyjen saaminen uusista teknisistä järjestelmistä edellyttää työnjärjestelyjen ja ajattelutapojen muutoksia, jotka eivät toteudu yksinkertaisesti antamalla ohjeita ja määräyksiä. Tietojärjestelmät määrittävät organisaation jäsenten uusia rooleja ja keskinäisiä suhteita (Lorino 2008).

Kuvassa 4 on hahmoteltu näiden ulottuvuuksien muodostamaa raideliikenteen-ohjausverkoston lähikehityksen vyöhykettä.

Kuva 4. Hypoteesi raideliikenteenohjausverkoston lähikehityksen vyöhykkeestä.



Kuvan 4 mukaisesti liikenteenohjauksen verkoston lähikehitystä leimaa tavoitteiden ja lisääntyvä moninaisuus kohteessa (x-akseli), ja tietojärjestelmien merkityksen kasvu (y-akseli). Nelikentän mukaan verkostolle voidaan hahmottaa neljä erilaista konseptia: A- ja C-konsepti perustuvat siihen, että liikenneohjaajien pääkohde on entinen kokonaissujuvuuden hallinta. He ovat keskeisiä yhteyshenkilöitä, joihin otetaan yhteyttä ja joilta kysytään asioita. A-konseptissa tämä tapahtuu pääasiassa keskustelun tai erilaisten puhelinvälineiden avulla. C-mallissa tietojärjestelmät ovat keskeinen tiedon saannin lähde, joiden avulla myös tiedotetaan eteenpäin. Kun tiedonvaihto tapahtuu on-line -tilannekuvan ylläpitämisen kautta, tieto on 'muidenkin jaettavissa saman tien'. Liikenneviraston edustajan mukaan tietojärjestelmät kehittävät liikenteenohjausta helpommaksi, kun taas liikenneohjaajan näkökulmasta tietotekninen informaatio on kuormitusriski:

Liikenneohjaaja: (...) nyt tekniikkaa, informaatiota ja tiedonkulkua niin, ihan selvästi sitä tulee tosi paljon, eliikka tieto on haettavissa, liikenneohjaaja hakee tietoo, ehkä kuittaa näihin jotakin ja muuta, mut kun se tän päivän tilanne on ainakin silleen että, jos R on tossa asetinlaitteella ja minä oon sitten, hoidan liikennettä siinä, puhelimeen vastaan ja muuta, niin semmosessa häiriötilanteessa mun on erittäin vaikeeta, mun täytyy oikein kattoo sitä tilaisuutta, et R pystyy ottaa informaatiota vastaan. (...) mä näen että se on keskittynyt siihen junaliikenteen hoitamiseen ja (-)töiden turvaamiseen ja semmoseen turvallisuuteen liittyvään asiaan, et mun täytyy oikein välillä kattoo, et mä saan sen tiedon menemään R:lle ja R ymmärtää sen oikein. Niin kuinka paljon tässä sitte kuormitetaan sitä liikenneohjaajaa siinä stressitilanteessa, että kuinka paljon se pystyy ottamaan vastaan sitä tietoa? Ettei siitä tuu liian kuormittavaa, stressaavaa siitä tehtävästä (...)

B- ja D-konsepteissa tasapuolisen kilpailun mahdollistaminen on tietoinen tavoite. Pérezin (1986) mukaan kohteen kattavuuden, moninaisuuden ja asiakaskohtaisuuden laajentamiseen liittyy suunnittelu- ja kehitystyön ja tuotannon entistä tiiviimpi yhteys, joten nämä konseptit vaativat yhteistoiminnallisempaa kehittämistä kuin A- ja C-konseptit. B- ja D-konsepteissa työnjako on välttämätöntä, jolloin on tarpeen avata kokemuseräistä, hiljaista tietoa.

C- ja D-konseptissa sosiaaliset suhteet ovat olemassa, mutta ne eivät ole tiedottamisen ja yhteydenpidon ensisijainen perusta. Parhaimmillaan tietojärjestelmät luodaan sellaisiksi, että ajan tasalla oleva tieto on kaikkien tarvittavien osapuolien nähtävillä. Tämä edellyttää, että kaikki tai sovitut osapuolet kantavat vastuuta tietojen muuttamisesta tilanteiden muuttuessa. Toisaalta tietojärjestelmiin voidaan rakentaa oppimista ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä auttavia elementtejä.

Edellä esitettyjä konseptivaihtoehtoja voidaan tarkastella myös historiallisten työtyyppien valossa. Kokemukseen, hiljaiseen tietoon ja puheeseen perustuva työote on käsityömaista. Victorin ja Boyntonin (1998) mukaan hiljainen tieto on koodattava, jotta siihen ja keskusteluun perustuvasta työotteesta päästään eteenpäin uusiin työtyyppeihin ja organisaatiomuotoihin. Lähikehityksen tärkeä kysymys saattaakin olla, mennäänkö hierarkkiseen suuntaan, jossa on melko selkeät ohjeet ja erittäin selkeä työnjako, vai kumppanukselliseen yhteiskehittelyyn päin. Käsittääksemme tietojärjestelmät mahdollistavat molemmat.

Lähikehityksen vyöhykkeen malli (kuva 4) on vielä hyvin alustava. Lopuksi pohdimme LKV:n analyysin menetelmää toteutuneen tutkimuksen ja sen tulevan etenemisen kannalta.

Pohdinta

Edellä esitetyn raideliikenteenohjausverkoston analyysiprosessin perusteella lähikehityksen vyöhykkeen tutkimisessa voidaan erottaa seuraavia vaiheita:

1. *Verkoston historian selvittäminen.* Liikenteenohjaustyön ja sen verkostoksi eriytymisen historian tutkimisessa selvitettiin erityisesti, mitkä syyt olivat johtaneet tehtyihin organisatorisiin ratkaisuihin, ja kuinka yksittäisten liikenneohjaajien työ oli muuttunut ajan myötä. (Ks Ala-Laurinaho ym. 2009). Tärkeimmät pääkohdat on kuvattu tämän artikkelin luvussa 4. Tämä analyysi muodosti perustan lähikehityksen vyöhykkeen tutkimiselle, jossa tilaajan ja tuottajien toiminnot ovat vuonna 2010 edelleen eriytyneet ja eriytyneissä.

2. *Verkoston yhteisten tilanteiden tekojen analyysi.* Yhteistyön ja sen kohteiden tutkimiseksi raideliikenteen häiriötilanteita mallinnettiin työpajoissa verkoston toimijoiden kesken. Liikennetilanteiden häiriöt ovat 'solmuja' eli eri organisaatioiden ja yksiköiden yhteenliittymiä, joka häiriötilanteessa on muodostettava, jotta tilanne ratkeaa. Lähikehityksen vyöhykkeen kannalta oleellista oli, että työpajan ryhmätöiden tehtävät suunniteltiin ja osallistujat valittiin niin, että ne tukivat oleellisen kohteen (häiriötilanteen ratkaisemisen) tutkimista. Verkoston eri toimijat olivat mukana sekä mallinnettavassa toiminnassa että mallissa (ks. kuva 1). Kehittämisen kannalta työpaja tarjosi mahdollisuuden verkoston eri hierarkiatasojen ja eri organisaatioiden toimijoiden väliseen yhteiseen keskusteluun, ja samalla se tuotti tutkimukselle tärkeää aineistoa.

3. *Tekojen analyysia koskeneen keskusteluaineiston analyysi ristiriidan käsitteen ja toimintajärjestelmän mallin (kuva 3) avulla.* Toiminnanteorian mukaisesti toiminnan kohteen ristiriitaiset muutokset ovat erityisen mielenkiintoisia: motiivien ja intressien jännityneisyys ei ole ongelma vaan koko verkostotoiminnan käyttövoima (Toiviainen 2006). Tämän analyysin myötä paljastui keskeinen jännite: liikenteenohjauksen toimintajärjestelmän elementtejä, kuten välineitä, sääntöjä, yhteisöä ja työnjakoa, valmistetaan uutta kohdetta eli kilpailutilannetta ajatellen, mutta konkreettinen kohde ei ole vielä muuttunut.

4. *Nelikentän muodostaminen yhtäältä kohteen, toisaalta välineistön jännitteisistä, laadullisista ulottuvuuksista.* Oleelliset lähikehityksen vyöhykkeen ulottuvuudet on aina määriteltävä kontekstissaan, eli ne voivat olla muitakin kuin kohteiden tai välineiden ulottuvuuksia. Nelikentän ulottuvuuksia on mahdollista syventää kirjallisuuden avulla: Esimerkiksi pystyulottuvuudella voi olla kyse enemminkin siirtymästä käsitteelliseen ja symboliseen tietoon kuin pelkästään tiedonvaihdon välineestä. Tai vaakaulottuvuuden esittämää kohteen lisääntyvää moninaisuutta voi tulkita evolutionaarisen taloustieteen tai työn organisointimuotojen kehittymisen teorioilla (esim. Pérez 2002, Alasoini 2009). Erilaiset yhteisöjen käsitteellistykset (esim. Heckscher & Adler 2006) voivat tuoda ymmärrystä niihin tapoihin, jolla yhteistyötä eri konsepteissa rakennetaan. Niiden maiden raideliikenteenohjauksen konsepteja, joissa on useita kilpailevia liikenneoperaattoreita, voisi käyttää vertailukohtana LKV-mallin hahmottamisessa.

Ala-Laurinahan ym. (2009) aikaisemmin esittämää organisatorisista muutoksista käsin määritettyä 'Tilaaja-tuottajamalli ja verkostotoiminta' -konseptia on kuvan 4 perusteella mahdollista toteuttaa monella tavalla, ja näissä on mukana piirteitä myös kahdesta aikaisemmasta konseptista. Voidaan ehkä yleisemminkin ajatella, että yhden strategisen tai organisaatorakenteellisen mallin käyttöönotto avaa lähikehityksen vyöhykkeelle useita vaihtoehtoisia konsepteja. Tarvitaan tarkempaa verkosto- tai toimintakonseptien eri tasojen käsitteellistämistä (vrt Toiviainen 2006, jossa verkostojen eri tasoilla lähikehityksellä eteneminen tuotti uuden kumppanuustason). Verkoston lähikehitys ja hankkeessa tarkasteltavan, verkoston kannalta keskeisen työntekijäryhmän, liikenneohjaajien, lähikehitys eivät välttämättä ole ajallisesti samassa vaiheessa.

Kuvan 4 kaltaisilla lähikehityksen käsitteellistämisen malleilla on käyttöä innovoinnin ja oppimisen välineenä. Kehittämisen kannalta hyvillä malleilla on seuraavia ominaisuuksia (Seppänen ym. 2009):

- a) Niiden tulee olla lähellä arkisen työn sisältöjä ja työntekijöiden omia työorientaatioita, jotta ymmärrys ja uuden luominen tulisi mahdolliseksi, ja lisäksi niiden tulee ilmentää koko toiminnan tai verkoston muuttuvia ominaisuuksia.
- b) Ne nostavat esiin kyseenalaistamista ja reflektiota edistäviä kehityksellisiä jännitteitä.
- c) Malleja käytettäessä mallit ja niiden käsitteet tulee liittää työntekijöiden konkreettisiin työtehtäviin. Uusi ymmärrys nousee mallien kytkemisestä työntekijöiden kokemuksiin ja havaintoihin, ja tätä kautta malleja voi kehittää malleja edelleen.
- d) Työntekijöiden kehittämistoimijuuden edistämiseksi mallien tulee olla avoimia useille vaihtoehdoille ja tulkinnoille.

Kuvan 4 LKV-malli täyttää näistä kohdat b) ja d). Lisäksi se kohdan a) mukaisesti ilmentää koko verkoston muuttuvia ominaisuuksia. Sen sijaan LKV-malli ei toistaiseksi ole konkretisoitunut työntekijöiden työtehtäviin, kokemuksiin tai havaintoihin (c).

5. *Työntekijöiden teot ja kokeilut.* Tuotettu LKV-malli ja sen alustavat konseptiluonnokset ovat työhypoteeseja, joiden testaaminen ja edelleen kehittäminen edellyttää niiden tulkitsemista yhdessä verkoston toimijoiden konkreettisten, muuttuvien työtehtävien ja kokeilujen kanssa. Työpajat tarjoavat mahdollisuuden kokeiluihin lähikehityksen vyöhykkeellä. Seuraavan työpajan aiheeksi onkin valittu liikenneohjaajien ja runkokierrättäjien yhteistyö ja työnjako, mikä konkretisoi LKV-mallin horisontaalista ulottuvuutta (kuva 4). Voidaan ajatella, että liikenneohjaajille kaluston ohjaustehtävien eriyttäminen 'varsinaisesta' liikenteenohjauksesta on merkittävä askel ja *oppimisteko* lähikehityksen vyöhykkeellä etenemiseksi. Verkoston lähikehitystä verrataan myös yksittäisten liikenneohjaajien urakehitykseen ja muutostoimijuuteen (Heikkilä ja Seppänen 2010). Tässä kuvaamamme verkosto- ja toimintatason mallit välineinä eivät riitä, vaan tarvitaan useita eri tasoilla olevien prosessien kuvauksia ja välineistöjä (Engeström, Puonti & Seppänen 2003). Mallien ja kuvausten kanssa yhtä tärkeää on käytännön toiminta ja kokeilu, sillä LKV:n kunnollinen hahmottaminen on usein mahdollista vasta innovatiivisten ratkaisujen luomisen ja käyttöönoton jälkeen.

Lähteet

- Ala-Laurinaho, A., Heikkilä, H., Launis, K. & Piispanen, P. (2009) "Konseptimuutos rautateiden liikenteenohjauksesta – esimerkki Etelä-Suomesta." KONSEPTI-toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 5 (2).
- Alasoini, T. (2009) Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes-raportteja 68. Helsinki.
- Burt, R. S. (1992) Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Emirbauer, M. & A. Mische (1998) "What is agency?" American Journal of Sociology 103 (4), 962–1023.
- Engeström, Y. (1995) Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki, Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Y. (1999) Expansive visibilization of work: An activity-theoretical perspective. Computer Supported Cooperative Work 8: 63–93.
- Engeström, Y., Puonti, A. & Seppänen, L. (2003) Spatial and temporal expansion of the object as a challenge for reorganizing work. Teoksessa Nicolini, D. Gherardi, S. & Yanow, D. (toim.) Knowing in organizations: A practice-based approach. Armonk, Sharpe, 151–186.

- Freeman, C. & Louça, F. (2000) *As time goes by*. Oxford, Oxford University Press.
- Heckscher, C. & Adler, P. (2006) *The firm as a collaborative community. Reconstructing trust in the knowledge economy*. Oxford, Oxford University Press.
- Hedegaard, M. & Fleer, M. (2008) *Studying children: A cultural-historical approach*. London, Open University Press, The McGraw-Hill Companies.
- Heikkilä, H. & Seppänen, L. (2010) Interpreting agentive talk and actions in the developmental dialogue: Individuals and the changing work of rail traffic control. *Esitystiivistelmä kongressiin Enhancing the cultural and the activity approach for the new generation development in a global world*. Abstract submitted to Conference of The International Society for Cultural and Activity Research (ISCAR), Rome, September 2011.
- Hudson, B. (2004) Analysing network partnerships. *Benson re-visited*. *Public Management Review* 6 (1), 75–94.
- Knorr-Cetina, K. (2001) Objectual practices. Teoksessa Schatzki, T., Knorr-Cetina, K. & von Savigny, E. (toim.) *The practice turn in contemporary theory*. London, Routledge, 175–188.
- Kuopila, A. ym. (2007) *Tilaaaja-tuottaja-toimintatapa – Ideasta käytäntöön. Näin me sen teimme*: Jyväskylä, Oulu, Raisio ja Rovaniemi. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Lorino, P. (2008) Process oriented management and collective activity development. Theoretical and practical challenges. *Activity 2008. The second symposium of the Technical Committee Activity Theories for Work Analysis and Design (ATWAD) of the IEA*. Helsinki, Finland.
- Miettinen, R. (2010) Creative encounter and the emergence of object-oriented collaborative agency. *EGOS (European Group of Organization Studies) 2010*. Lisbon, Portugal, 29 June 2010.
- Miettinen, R., Toikka, K., Tuunainen, J., Freeman, S., Lehenkari, J., Leminen, J., & Siltala, J. (2008) Informaatiotekninen kumous, innovaatiopolitiikka ja luottamus. *Tekesin katsaus* 234/2008. Helsinki, Tekes.
http://www.tekes.fi/julkaisut/informaatiotekninen_kumous.pdf
- Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009) Kunnallinen palveluorganisaatio. Työelämän laadun, asiakastytyväisyyden ja palvelukustannusten väliset yhteydet strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. *Acta nro 209*. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Pérez, C. (2002) *Technological revolutions and financial capital. The dynamics of bubbles and golden ages*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Pihlaja, J. (2005) *Learning in and for production. An activity-theoretical study of the historical development of distributed systems of generalizing*. Helsinki, Helsinki University Press.
- Seppänen, L., Ala-Laurinaho, A., Launis, K. & Schaupp, M. (2009) Representing changes in work in and for developmental interventions. *Conference Proceedings. 17th World Congress on Ergonomics: Changes, Challenges and Opportunities.*, Beijing, China, 9–14 August 2009.
- Steinby, L. (2009) Puhe Finlandia-palkintoehdokkaiden julkistamistilaisuudessa 12.11.2009
<http://www.kustantajajat.fi/kirjasaatio/palkinnot/finlandiaehdokkaat2009/liisasteinby2009/default.aspx>.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13 (5), 567-582.
- Toiviainen, H. (2006) Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. *Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa. Teknolוגiateollisuus* 1/2006.
- Victor, B. & Boynton, A. C. (1998) *Invented here: Maximizing your organization's internal growth and profitability*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Virkkunen, J. (2006) Dilemmas in building shared transformative agency. *@ctivités revue électronique* 3 (1), 44–66.
- Virkkunen, J., Ahonen, H., Schaupp, M. & Lintula, L. (2010) Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. *Tykes/Tekes Raportteja* 70. Helsinki, Tekes, Työelämän kehittämisohjelma Tykes.

Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen

Risto Sääntti

Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen yksikkö

.....

Johdanto

Monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) on keskeinen näkökulma globaalien, alueellisten ja suomalaisten yritysten toiminnassa. Suomea on pidetty perinteisesti homogeenisena lintukotona, jossa monimuotoisuus ei ole ollut korostuneen tärkeä näkökulma. Tähän ajatukseen kätkeytyy merkittävä harha. Suomi on aina ollut monimuotoinen maa – jo sukupuolten tai koulutusten näkökulmasta. Miehet ovat dominoineet erilaisista historiallisista ja kulttuurisista syistä työmarkkinoilla. Tietyt koulutukset ovat painottuneet johtotehtävissä (tekniikka, juridiikka, talous). Työvoima on ollut monimuotoista myös kielen, iän, työkyvyn ja monien muiden ulottuvuuksien näkökulmasta. Toisaalta Suomessa on vallinnut yhtenäiskulttuuri vielä 1900-luvun toiselle puoliskolle saakka. Yhtenäiskulttuurissa vallitsevat vakiintuneet valtarakenteet ja instituutiot, joissa ei tapahdu merkittäviä muutoksia. Vuosisadan toisella puoliskolla ensin maaltamuutto ja myöhemmin kansainvälistyminen ja siihen liittyvä moninainen fyysisten ja henkisten rajojen avautuminen ovat vaikuttaneet yhteiskunnan huomattavaan monimuotoistumiseen.

Työelämän nopeat muutostrendit ja eläminen jatkuvan muutoksen tarinassa tuovat monimuotoisuuden johtamisen uudella tavalla ja hyvin kattavasti liikeyrityksen johtamisen fokukseen. Muutoksen ytimessä on kiihtyvä globalisaatio; ilmiö jonka juuret löytyvät 1500-luvulta ja tätä aikaisemmistakin ajoista ja joka on nopeutunut 1970-luvulta lähtien ICT-teknologian vaikutuksesta (esim. Kautto-Koivula & Huhtaniemi, 2006). Globaalit ilmiöt vaikuttavat monikansallisten ja paikallisten yritysten toimintaan. Monet merkittävät trendit edellyttävät, että yritykset muodostavat oman suhteensa monimuotoisuuteen ja johtavat toimintaansa monimuotoisuuden näkökulmasta. Keskeisiä trendejä ovat rajojen avautuminen EU:n vaikutuksesta, työperäinen ja muu maahanmuutto, työssä olevan väestön ikääntyminen, ikäkohorttien erilaiset työasenteet, lukuisat erilaiset läsnä olevat kulttuurit, muuttuvat ja erilaistuvat arvot, työtehtävien polarisaatio ym.

Tämän artikkelin tarkastelun pohjana on monimuotoisuuden tarkasteluun rakentamani malli (kuva 2 ja taulukko 1). Malli kuvaa monimuotoisuusilmiön kahden näkökulman kautta, joista ensimmäinen on monimuotoisuusilmiön esiintyminen käytävissä keskusteluissa ja toinen kunkin monimuotoisuusilmiön ulottuvuudet. Ilmiön frekvenssi keskusteluissa kertoo siitä, miten laajasti tai suppeasti kyseinen monimuotoisuuden ulottuvuus tunnistetaan ja tiedostetaan. Monimuotoisuusilmiön ulottuvuudet pyrkivät avaamaan ilmiön tunnistamalla vallitsevan ja dominoivan dimension sekä vastakkaisen ja marginaalissa olevan ulottuvuuden. Käytän mallia tässä artikkelissa työkaluna monimuotoisuuden johtamisen tarkasteluun liikeyrityksen toiminnassa.

Tarkastelen mallin avulla sitä, miten kokonaisvaltaisesti monimuotoisuutta johdetaan yrityksessä. Monimuotoisuutta voidaan lähestyä monilla eri tavoilla. Monimuotoisuuteen

voidaan kiinnittää huomiota ja monimuotoisuutta voidaan johtaa yrityksen mission, vision, strategian ja tavoitteiden kautta. Yrityksen toimintapolitiikat, pelisäännöt, ohjeet ja käytännöt ohjaavat toimimaan monimuotoisuuden kanssa ja johtamaan sitä. Samoin erilaiset monimuotoisuuteen kohdistuvat tai sitä sivuavat hankkeet ja projektit ovat merkittäviä monimuotoisuuden johtamisen kannalta. Monimuotoisuuden johtamisen seurantamenetelmät ja asetetut mittarit ovat merkityksellisiä ilmiön tarkastelussa.

Analyysin kohteeksi olen valinnut suuren monikansallisen yrityksen. Tarkastelun kohteena ovat case-yrityksen ne toimintamallit, jotka kohdistuvat monimuotoisuuden johtamiseen. Tutkimuksen tuloksena syntyy tietoa siitä, mitkä monimuotoisuuden osa-alueet valikoituvat aktiivisen toiminnan kohteeksi ja mitkä sivuutetaan ei-merkityksellisinä. Pohdin molempia valintoja ja niiden taustoja. Monimuotoisuuden sivuuttaminen voi olla tietoinen tai tiedostamaton ratkaisu.

Tutkimus lisää ymmärrystä siitä, minkälaisin menetelmin ja odotetuin vaikutuksin monimuotoisuutta johdetaan. Monimuotoisuuden johtaminen liikeyrityksen toiminnassa on sekä teoreettisesti että käytännön yritystoiminnan kannalta merkityksellinen teema, josta tarvitaan lisää tutkimustietoa. Tutkimuksen pohjalta on mahdollista antaa käytännön ehdotuksia monimuotoisuuden johtamisesta. Tarkastelun tuloksena tarjoan myös joitakin periaatteellisia kannanottoja monimuotoisuuden johtamisen mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin.

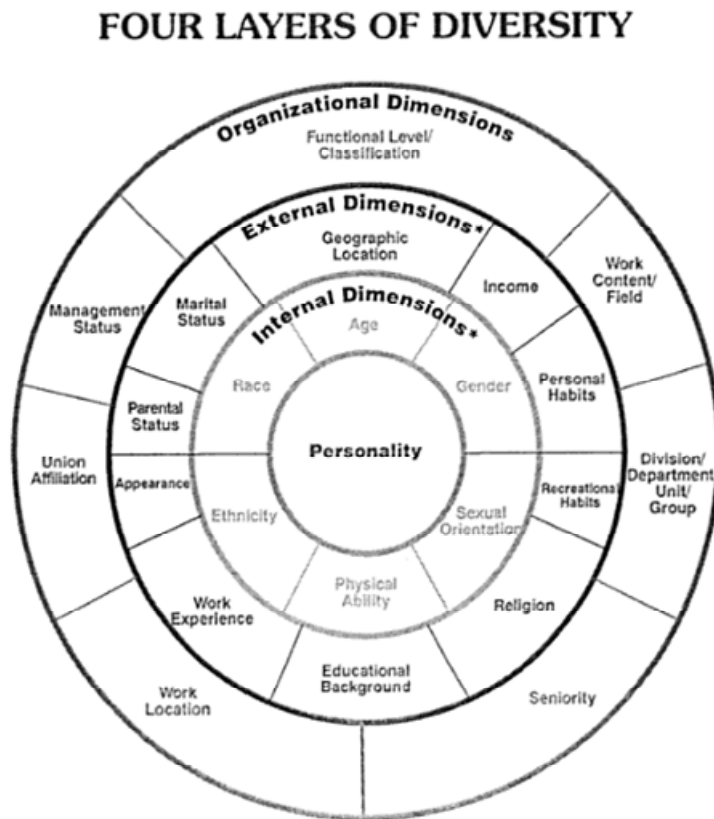
Tutkittava ilmiö

Tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä kuvataan suomen kielessä eri termeillä. Collianderin, Ruoppilan ja Härkösen (2009) mukaan alkuun käytössä ollut erilaisuus – käsite viittaa jonkinlaiseen normiin – erilaiset vs. normaalit. Normitus – ulottuvuuden poistamiseksi erilaisuus korvautui heidän mukaansa 'moninaisuudella', joka kirjoittajien (mt.) mukaan parhaiten kuvaa ilmiötä 'diversity'. Moninaisuuden rinnalla käytetään yleisesti termiä 'monimuotoisuus' (esim. Savileppä 2007). Käytän tässä artikkelissa näitä kahta termiä rinnakkain ja toistensa synonyymeinä. Monikulttuurisuus on monimuotoisuuden/moninaisuuden osa-alue.

Tarkasteltaessa monimuotoisuuden johtamista, on ensin tarpeen määritellä mitä tämä monimuotoisuus (diversity) on. Käsitettä käytetään hyvin monilla tavoilla. Prasadinin ym. (2006) mukaan monimuotoisuusilmiön ytimessä ovat erot (difference) ja osallistumisen mahdollistaminen (inclusion). Erot, difference, tarkoittavat erilaisuutta kaikissa eri ilmenemismuodoissaan. Inklusio tarkoittaa tasavertaista mahdollisuutta yksilön erilaisista ominaisuuksista riippumatta osallistua yhteiskunnan ja yrityksen aktiviteetteihin.

Monimuotoisuuden yleisesti tunnistetut kuusi ulottuvuutta ovat ikä, etninen tausta, sukupuoli, fyysiset ominaisuudet, rotu ja seksuaalinen suuntautuneisuus (esim. Litvin 1997). Kuvassa 1) esitetään monimuotoisuuden neljän tason malli (Gardenswartz & Rowe 1998, ks. myös Colliander ym. 2009). Gardenswartzin ja Rowen malli on kokonaisvaltainen, kattavaa ja laajasti referoitu.

Kuva 1. Monimuotoisuuden neljä tasoa (Gardenswartz & Rowe 1998)



Monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) voidaan määritellä seuraavasti (Anon 1.): Diversity management is “a process intended to create and maintain a positive work environment where the similarities and differences of individuals are valued, so that all can reach their potential and maximize their contributions to an organization's strategic goals and objectives.” Colliander ym. (2009) määrittelevät moninaisuuden (johtamisen) tavoitteen olevan saada erilaiset yksilöt ja työryhmät käyttämään tietämystään organisaation hyväksi eli sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja säilyttämään motivaationsa niihin pyrkimiseen. Bairoh (2007) määrittelee monimuotoisuuden johtamisen erilaisten ihanteiden, poliitikkojen ja käytänteiden yhdistelmäksi, joiden tavoite on ’johtaa’ (määritellä, kontrolloida, vapauttaa) organisaatioissa olevaa monimuotoisuutta. HR ja tarkemmin strateginen henkilöstöjohtaminen on monimuotoisuuden johtamista tavanomaisimmin vastuuta kantava organisaatiotaho.

Kriittisen teorian näkökulmasta työntekijöiden sitoutuminen liikeyrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen ei riitä HRM:n tavoitteeksi. Kriittinen huomio tulee kohdistaa organisatorisiin vääristymiin ja epäoikeudenmukaisuuksiin (esim. Peltonen 2006). Monimuotoisuuden johtamiseen on myös kohdistettu perusteltua kritiikkiä. Monimuotoisuus tuottaa erilaisuuden näkökulman, tarkkailijan ja tarkkailtavan aseman. Näitä ulottuvuuksia pyrin tässä artikkelissa tekemään näkyviksi. Monimuotoisuuden johtamisen tuottamat hyödyt vaikuttavat perustelluilta, mutta monimuotoisuuden toteuttaminen uhkaa yrityksissä valtaa pitävien ryhmien etuja ja asemaa. Monimuotoisuuden toteuttaminen voi myös olla hyödyllistä tai haitallista yrityksen intressien näkökulmasta. (Trux 2010)

Kersten (2000) argumentoi, että monimuotoisuuden johtamisen rakenteet ja metodit rajaavat ja estävät rakentavaa dialogia – vastoin malliin sisältyviä lupauksia. Monimuotoisuuden johtamisen ytimessä on kulttuurimuutos, johon kytkeytyy kysymys vallasta. Merkityksellisen

muutoksen aikaansaaminen organisaatioissa edellyttää hänen mukaansa monimuotoisuuden johtamisen lähestymistä kehittämällä diskursiivisia ja dialogisia käytäntöjä. Olen päätenyt samansuuntaisiin johtopäätöksiin (Säntti 2001) kulttuurimuutosten edellyttämästä dialogisesta lähestymistavasta sekä valtakysymysten ratkaisemisen välttämättömyydestä.

Monimuotoisuuden johtaminen -termi (diversity management) viittaa managerialistisiin ajatuksiin ja uskomuksiin (esim. Säntti 2001) koskien johdon mahdollisuuksia hallita organisaation sisäistä todellisuutta ja viedä sitä tavoitteilemaansa suuntaa kohti. Keenoy (2009) mukaan managerialistinen lähestymistapa ottaa kritiikittä johdon perspektiivin organisaation todellisuuden analyysin ”luonnolliseksi” lähtökohdaksi. Näin marginalisoidaan tai suljetaan kokonaan tarkastelun ulkopuolelle toiminnan laaja sosiaalinen konteksti ja kaikki muut äänet kuin oletettu manageriaalinen intressi. Näkökulma heijastaa oletusta, että yksilöiden tuottavuuteen voidaan vaikuttaa mekanistisesti. Tämän kaltaiset manipulatiiviset ja naiivit lähtökohtaoletukset sulkevat rikkaan organisatorisen todellisuuden näkökulmansa ulkopuolelle. On perusteltua suhtautua kriittisesti näkemyksiin monimuotoisuuden hallinnasta pilkkomisen, priorisoinnin ja mekanistisen tavoiteasetannan keinoin.

Aschcraftin (2009) mukaan sukupuoli ja monimuotoisuus -teema on vahvimmin edustettu näkökulma ’kriittisessä johtamisen tutkimuksessa’ (critical management science). Hänen mukaansa on tarpeen laajentaa kriittistä tarkastelukulmaa myös muihin monimuotoisuuden ulottuvuuksiin. Sukupuoli yksin riittää harvoin valtasuhteiden muodostumista, rakenteita, käytänteitä, kontrollia tai muita moninaisuutta rakentavia tai ilmentäviä tekijöitä.

Monimuotoisuuden johtamisen tarkastelu dilemموjen kautta tarjoaa vaihtoehtoisen näkökulman. Johtamisessa eteen tulevia tilanteita voidaan tarkastella dilemموjen kautta (esim. Billig ym. 1988). Dilemma kuvaa tilanteen kahden toisiinsa yhteydessä olevan, toisiinsa vastakkaisesti vaikuttavan ja toisistaan erottamattoman näkökulman kautta. Dilemman molemmat näkökulmat ovat perusteltuja ja arvokkaita. Dilemmaan ei ole optimaalista ratkaisua. Ne ovat johtamisessa eteen tulevia tilanteita, jotka tarvitsee kohdata yhä uudelleen. (Handy 1994, Johnson 1992, Säntti 2003)

Thomas ja Ely (1996) esittelevät kolme näkökulmaa monimuotoisuuden johtamiseen: 1) Syrjinnän epäoikeudenmukaisuus -näkökulma painottaa oikeudenmukaisuutta, tasavertaisia mahdollisuuksia, samankaltaista kohtelua. 2) Saavutettavuus ja laillisuus –näkökulma painottaa erilaisuuden hyväksymistä ja arvostamista. 3) Oppimisen ja tehokkuuden näkökulma tavoittelee monimuotoisuuden mahdollistamaa laajempaa ja syvällisempää oppimista. Sippolan (2007) tarkastelun mukaan oppimisen ja tehokkuuden näkökulma tarjoaa mahdollisuuden sekä ennakoivaan strategiseen henkilöstöjohtamiseen että ennakoivaan operationaaliseen henkilöstöjohtamiseen. Schen ym. (2009) toteavat, että monimuotoisuuden johtaminen painottuu tasa-arvoisten mahdollisuuksien luomiseen sekä diskriminoitujen ryhmien aseman parantamiseen (affirmative action) ja että huomiota kiinnitetään niukasti monimuotoisuuden arvostamiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen.

Schwartz (2008) tunnistaa monimuotoisuudelle kaksi lähdettä. Ensinnäkin kaikkialle ulottuva globalisaatio tekee välttämättömäksi sen, että hyvin erilaisten ihmisten on tarpeen ymmärtää toisiaan ja identifioitua yhteisiin raameihin tai vähintään neuvotella ja ymmärtää yhteistoiminnan säännöt. Toiseksi postmoderni todellisuus on tehnyt näkyväksi vaihtoehtoja pitkään valtaa yksinoikeudella käyttäneelle ja muita ryhmiä alistussuhteessa pitäneelle valkoisten heteroseksuaalisten miesten ryhmälle.’

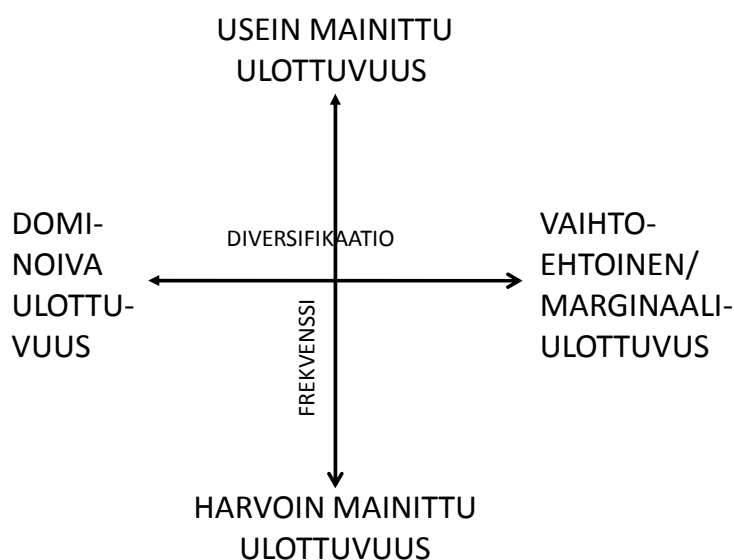
Monikansallisissa yrityksissä (MKY:issä) monimuotoisuuden johtaminen on tarpeen ottaa huomioon organisaation kompleksisuuden lisääntymisen vuoksi. Monikansallisten organisaatioiden toiminnan skaala, strategisten ratkaisujen monimutkaisuus ja koordinaation haasteet ovat kaikki huomattavasti korkeammalla tasolla kuin kansallisissa organisaatioissa (Björkman & Ståhl 2006). Nämä tekijät heijastuvat myös monimuotoisuuden johtamiseen.

Gerhartin (2009) mukaan MKY:n on tarpeen ymmärtää erilaisuuden luonne ja tämän jälkeen tehdä päätöksiä siitä, mihin moninaisuuden ulottuvuuksiin kohdistetaan johtamistoimia. Ylimmän johdon monikulttuurisuutta pidetään monikansallisen yrityksen onnistuneen toiminnan keskeisenä piirteinä. Yrityksen on tarpeen saavuttaa toiminnalleen riittävä oikeutus (legitimacy) tai sisäinen uskottavuus ja sen kautta varmistaa resurssien riittävä saatavuus. Monikansallisen diversifikaation katsotaan johtavan tehokkaampaan ja tuloksellisempaan toimintaan. Ylimmän johdon monikansallinen kokemus ja tausta on moninaisuuden keskeinen ulottuvuus. Tästä huolimatta monikansallisten yritysten ylin johto muodostuu tyypillisesti emoyhtiön kotipaikan kansalaisista. (Sazmbharya 1996, Mellahi & Collings 2010)

Monimuotoisuuden johtamisen tueksi tarvitaan ilmiötä kuvaava malli, joka auttaa hahmottamaan yrityksen kohtaaman monimuotoisuuden ymmärrettävällä ja kattavalla tavalla. Tämä on monimuotoisuuden käytännön johtamisen lähtökohta. Mallin on tarpeen olla riittävän joustava, jotta se kykenee sisällyttämään itseensä sellaisia monimuotoisuuden ulottuvuuksia, joita tämän hetken ajattelu ei tavoita. Yrityksen kannalta ei-merkitykselliset monimuotoisuuden ulottuvuudet tulee voida rajata pois tarkastelusta tilanteen näin vaatiessa. Nämä ajatukset ohjasivat tässä esiteltävän mallin kehittämistä ja lisäksi sen tulee kestää tieteellisen tarkastelun kritiikki.

Kuvassa 2 esittämäni monimuotoisuuden johtamisen malli muodostuu kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on monimuotoisuuden frekvenssi käydyissä keskusteluissa. Tarkastelen artikkelissa monimuotoisuuskeskustelujen frekvenssiä 'yleisen' yhteiskunnassa käytävän keskustelun näkökulmasta. Käytettävissä oleva aineisto ei mahdollistanut laajaa tarkastelua puhtaasti yritys ympäristössä, mikä luonnollisesti on tavoiteltava näkökulma jatkoselvityksissä. Toinen näkökulma on monimuotoisuuden ulottuvuuden avaaminen. Ulottuvuutta tarkastellaan vastaparien dimensio – vastakkainen dimensio, vallitseva – marginaalissa oleva ulottuvuus.

Kuva 2. Monimuotoisuuden johtamisen malli



Diversifikaation tarkastelussa toinen ulottuvuus on vallitseva ja usein dominoiva. Vastakkainen ulottuvuus on heikommassa asemassa ja marginaalissa.

Taulukossa 1 monimuotoisuuden johtamisen malli on avattu yksityiskohtaisesti. Monimuotoisuuden ulottuvuuksien maininnat keskusteluissa tunnistin yksinkertaisella englanninkielisellä google-haulla. Haun määritteiksi asetin ”avainsanan” lainausmerkkeihin ja toiseksi määritteeksi ”diversity management” samoin lainauksissa. Esimerkkini on hausta ”disabilities” + ”diversity management”. Tavoitteenani oli käyttää yhtä määrittävää hakusanaa aina kun tämä oli mahdollista. 4/23 hakusanan kohdalla oli tarpeen käyttää sanaparia. Tämän kaltainen sanaparien käyttö selvästi vähensi osumatarkkuutta. Dimensioiden avainsanat tunnistin monimuotoisuudesta käytävistä keskusteluista ja pidän erittäin todennäköisenä ja myös toivottavana sitä, että uusia merkityksellisiä monimuotoisuusdimensioita löytyy. Tulkitsen, että löydettyjen Internet -sivujen määrä kertoo karkealla, mutta tämän tarkastelun tarpeisiin riittävän tarkalla tasolla kyseisestä aiheesta käytävän keskustelun frekvenssistä.

Taulukko 1. Monimuotoisuuden johtamisen mallin sisältö

	USEIN MAINITTU ULOTTUVUUS			
DOMINOIVA ULOTTUVUUS		Haun avainsana ja löydettyjen sivujen määrä (tuhansia)		MARGINALINEN ULOTTUVUUS
	korkea koulutustaso	education (117)	alhainen koulutustaso	
	terve	health (93)	sairas	
	läntinen / paikallinen kulttuuri	culture (93)	ei-läntinen / ei-paikallinen kulttuuri	
	mies	gender (89)	nainen	
	vallitsevat omaksutut arvot	values (60)	vaihtoehtoiset arvot	
	suomi, englantia, paikallinen kieli	language (59)	muu / ei-paikallinen kieli	
	nuori, keski-ikäinen	age (58)	vanha, nuori	
	valkoinen, paikallinen rotu	race (45)	ei-valkoinen, ei-paikallinen rotu	
	y-sukupolvi	generation (43)	x-sukupolvi (väistyvä), z-sukupolvi (tuleva)	
	kristitty, paikallinen uskonto	religion (42)	ei-kristitty, ei-paikallinen, uskonnoton	
	vallitsevat eettiset normit	ethics (38)	vieraat ja marginaalissa olevat eettiset normit	
	varakas, keskituloinen	income (33)	köyhä	
	osaaminen	competencies (22)	puuttuva osaaminen	
	terve	disabilities (22)	vammainen	
	persoonallisuus, narsistinen persoonallisuus	personality (20)	muu vallitseva persoonallisuuspiirre, narsistinen persoonallisuus	
	heteroseksuaalisuus	sexual orientation (12)	muu seksuaalinen suuntautuneisuus	
	'viehättävä' ulkonäkö, kehon malli, kasvopiirteet, pituus	appearance (11)	vähemmän viehättäväksi arvioitu ulkonäkö, pituus	
	'riittävä' työkokemus	work experience (11)	lyhyt / pitkä työkokemus	
	siviilitausta, korkea reservin sotilasarvo	veteran (8)	alhainen reservin sotilasarvo, siviilipalvelustausta	
	naimisissa, naimaton	marital status (5)	naimaton, naimisissa	
	normaalipainoinen	obesity (4)	ylipainoinen	
	keskiluokkainen	social class (4)	'alempi' luokkatausta	
	sosiaalisesti arvostettu harrastus	hobbies (2)	ei-arvostettu harrastus	
	ei lapsia, vähän lapsia	parenthood (2)	paljon lapsia	
	vallitsevat, konservatiiviset poliittiset näkemykset	political views (0,5)	ei-vallitsevat, radikaalit poliittiset näkemykset	
	HARVOIN MAINITTU ULOTTUVUUS			

Monimuotoisuuden johtamisen mallissa (kuva 1 ja taulukko 1) on tarkasteltu monimuotoisuutta pelkästään yksittäisten monimuotoisuusmuuttujien näkökulmasta. Käytännön yritystoiminnan tarkastelussa muuttujat ovat suhteessa toisiinsa ja niiden välisten yhteisvaikutusten tarkastelu on tarpeellista. Monimuotoisuus kohdataan useiden muuttujien kokonaisvaikutuksena – esimerkiksi tekijöiden sukupuoli, rotu, ylipaino ja yksinhuoltajuus yhdistelmänä.

Taulukon ulottuvuudet edellyttävät tarkentamista ja erityisesti siitä puuttuvien, mutta merkityksellisten monimuotoisuuden ulottuvuuksien tunnistamista.

Taulukon 1 monimuotoisuusulottuvuuksien sisältöjen kommentointiin ei tässä artikkelissa ole mahdollisuutta. Tyydyn tekemään joitakin havaintoja valikoiduista ulottuvuuksista. Kaikkien dimensioiden osalta ei ole täysin selvää, kuuluuko ominaisuus vallitsevan vai vaihtoehtoisen ulottuvuuden puolelle. Asetelmat ovat ympäristö-, yritys- ja tilannekohtaisia. Monimuotoisuuden johtamisen malli on ajatuskehikko, joka auttaa hahmottamaan yrityksen suhdetta monimuotoisuuteen. Malli ei tarjoa ehdottomia ja lukittuja näkemyksiä tai totuuksia.

Persoonallisuus on vaikeasti operationalisoitava monimuotoisuusmuuttuja. Narsistisen persoonallisuuden olen kirjannut sekä dominoivaksi että marginaaliin sijoittuvaksi ei-toivotuksi ulottuvuudeksi. Kets de Vries ja Miller (1984) pitävät narsistista persoonallisuutta tyypillisenä johtajatehtäviin hakeutuvilla ja siihen valittavilla henkilöillä – ja samalla haitallisena sekä organisaation että siinä työskentelevien henkilöiden kannalta.

Monimuotoisuusmallissa tarkastelen monimuotoisuutta näkökulman esiintymisfrekvenssiä keskusteluissa sekä kunkin ilmiön keskeisiä ulottuvuuksia, dimensioita. Tässä tarkastelussa olen käyttänyt esiintymisfrekvenssin mittarina kyseisen ilmiön mainintoja Internetissä. Tämä frekvenssin mittari on karkea ja suuntaa antava, mutta käyttötarkoituksen kannalta riittävä. Kuvatun tavan avulla olen kyennyt tunnistamaan huomattavan määrän monimuotoisuuden ulottuvuuksia. Erityisen arvokkaita ovat sellaiset ulottuvuudet, joita ei ole huomattu tai muuten huomioitu käytännön yritysympäristöissä. Jatkossa mittarin kehittäminen edellyttää frekvenssiulottuvuuden tarkennuksia peilaten käyttöä aidosti todellisissa yritysympäristöissä.

Tutkimusongelma ja aineiston analyysi

Tässä artikkelissa tarkastelen sekä monimuotoisuuden johtamisen kohteeksi valittuja teemoja tai osa-alueita että sivuutettuja tai muuten marginaaliin jääviä teemoja tai osa-alueita. Tutkimuskohde on suuri monikansallinen yritys. Tutkimusongelman olen muotoillut seuraavasti:

Mitkä monimuotoisuuden osa-alueet on valittu johtamisen kohteeksi ja mitkä on sivuutettu?

Tarkastelun empiriaosan kohteena on suuri monikansallinen yritys, joka joutuu toiminnassaan kohtaamaan monimuotoisuuskysymyksen laajasti eri organisaatiotasoilla sekä eri toimintamaissa. Monimuotoisuus on otettu tietoisien johtamisen kohteeksi. Analyysimateriaalit muodostuvat monikulttuurisuuteen suuntautuvasta toimintamallista sekä muista monimuotoisuuteen kohdistuvista linjauksista ja politiikoista.

Olen rajannut artikkelin tarkastelun yrityksen 'virallisiin' kirjallisessa muodossa oleviin materiaaleihin ja ohjeisiin. Jatkossa on perusteltua laajentaa tutkimuskohde kattamaan yrityksen käytännöt sekä arjen toiminnassa toteutuva kulttuuri ja ilmenevät arvot. Tässä

artikkelissa nämä monimuotoisuuden johtamisen erittäin relevantit muodot on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Yrityksessä on kiinnitetty paljon huomiota maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tarpeeseen ja työvoiman saatavuuteen tästä kohderyhmästä. Käsitteitä monimuotoisuus ja monikulttuurisuus käytetään monissa sisäisissä aineistoissa lähes toistensa synonyymeinä. Monikulttuurista johtamista varten on kehitetty toimintamalli, jonka kohteena ovat monikulttuurisen työvoiman saatavuus, ammattitaidon kehittäminen sekä esimiestyö ja johtaminen.

Tulokset

Case-yrityksen aineiston tarkastelussa olen käyttänyt edellä esiteltyä monimuotoisuuden johtamisen mallia seuraavalla tavalla. Olen ottanut tarkasteluun ne monimuotoisuuden ulottuvuudet, jotka mainitaan yrityksen kirjallisissa linjauksissa, periaatteissa ja ohjeissa. Kyseiset monimuotoisuuden ulottuvuudet olen analysoinut tarkemmin tavoitteenani ymmärtää mitä kussakin ulottuvuudessa on tarkoitus johtaa ja mitä ei. Ne monimuotoisuuden ulottuvuudet, joita ei kirjallisissa materiaaleissa mainita, olen jättänyt tarkastelussa sivuun. Nämä sivuutetut monimuotoisuudet tarjoavat arvokasta tietoa siitä, mitä monimuotoisuuksia case -yrityksessä ei huomioida eikä johdeta. Tällaisia kyseisen yrityksen monimuotoisuuden johtamisessa sivuuttamia potentiaalisesti merkityksellisiä monimuotoisuusulottuvuuksia ovat esim. koulutustausta, persoonallisuus, ylipaino, rotu ja poliittiset näkemykset.

Peilaan taulukossa 1 esitettyjä ulottuvuuksia tarkasteluyrityksen todellisuuteen taulukossa 2. Ensimmäisessä sarakkeessa on monimuotoisuuden ulottuvuus, johon johtamistoimia kohdistetaan. Toisessa sarakkeessa on tunnistettu organisaation käytäntö. Kolmannessa sarakkeessa ilmenee miten tätä monimuotoisuuden ulottuvuutta johdetaan. Neljäs sarake kertoo monimuotoisuuden ulottuvuudesta tai sen osa-alueesta, joka on jätetty johtamistoimien ulkopuolelle. Kolmannessa ja neljännessä sarakkeessa kommentoin seurannan tapaa, mikäli se on tiedossa.

Taulukko 2. Monimuotoisuuden johtaminen yrityksessä

MONIMUOTOISUUDEN ULOTTUVUUS	YRITYKSEN KÄYTÄNTÖ	TÄTÄ JOHDETAAN	TÄTÄ EI JOHDETA
Kulttuuri	Monikulttuuristen rekrytointien toimintamalli	Monikulttuuristen rekrytointien seuranta	
	Monikulttuurisen uran tukeminen, periaatelinjaus	Tuki ja koulutus tehtaan lähiesimies-tehtäviin	Aktiivista tukea muihin organisaation tehtäviin ei ole
	Monikulttuuriseen ammattitaitoon kohdistetut koulutukset, kulttuuri- ja kielikoulutus	Koulutusten ja niiden osallistujapalautteen seuranta	
	Monikulttuuriseen esimiestyöhön suunnatut koulutukset	Koulutusten ja niiden osallistujapalautteen seuranta	
	Yrityksen ulkopuoliset monikulttuurisuus-projektit	Monia projekteja. Tavoitteita seurataan projektikohtaisesti.	
Arvot	Arvot ja niiden sisältö on määrittely		Monimuotoisuutta ei mainita arvoissa tai niiden selityksissä
Uskonto	Rukoushetket työajalla	Käytännön ohjeet työajalla tehtaassa tapahtuvia rukoushetkiä varten	Ei huomioida toimistotyössä
Etiikka, eettiset normit	Eettisten normien toteutumisen palautekanava	Säännöllinen vuosittainen seuranta	
	Ihmisoikeudet	Säännölliset kyselyt	
Sukupuoli	Syrjimättömyys ja tasa-arvo	Seurannan kohteena sukupuolen vaikutus palkkaan	Muita syrjimättömyyden ja tasa-arvon ulottuvuuksia ei seurata
Yhdenvertaisuus-periaatteet	Työntekijöiden erilaisuuden huomioimisen ulottuvuudet määritelty: ikä, sukupuoli, etninen ja kulttuuritausta, sukupuolinen suuntautuneisuus, vammaisuus, perhetilanne, kieli, uskonto, vakaumus, koulutus, työkokemus, ammatillinen osaaminen	Periaatteet kirjattu	Ei aktiivista seurantaa
Terveys	Vajaakuntoisten työn keventämiseen suunnatut ratkaisut	Toimenpiteiden ja niiden taloudellisten vaikutusten seuranta	
Ikä	Ikäjohtamisen välineet ja keinot määritelty	Erilaiset seurantakanavat käytössä	
Kieli	Yrityksen kielipolitiikka on määritelty	Periaatelinjaus, jota ei aktiivisesti seurata	Suomen kielellä dominoiva asema
Rotu	Todettu yhdenvertaisuus-periaatteissa		Rodullista moninaisuutta ei johdeta organisaation eri tasoilla
Osaaminen	Työssä tarvittavaan osaamisen kehittämisen periaatteet		Osaaminen ei ole monimuotoisuus-tarkastelun näkökulma

Tämän artikkelin tavoite on paneutua monimuotoisuuden moninaisuuteen eli siihen miten laaja ilmiö monimuotoisuus on ja miten tämä ilmiö asettuu johtamisen kohteeksi.

Kohdeyrityksessä on kiinnitetty aktiivisesti huomiota monimuotoisuuteen. Ohjaavissa dokumenteissa edellytetään sitoutumista määrättyihin moninaisuuden ulottuvuuksien johtamiseen. Osalle määritellyistä johtamisen kohteeksi valituista alueista on myös asetettu mittarit.

Yritys pitää monikulttuurisuuden johtamista erityisen tärkeänä toiminnan osa-alueena. Tämän alueen johtamiseen kohdistetaan monia toimenpiteitä ja seuranta on myös laajaa. Uskonnon harjoittaminen on tehty mahdolliseksi laatimalla ohjeet rukoushetkien pitämistä varten. Käytännön toimintamallit ovat hioutuneet tällä alueella, mutta vain tehdasympäristössä. Rukoushetkiä ei vietetä toimistotyössä. Ilmeisin syy tähän on se, että tarvetta ei ole koska työntekijät ovat valikoituneet tai heidät on valittu ryhmistä, jotka eivät aktiivisesti rukoile työajalla. Monikulttuurisuus on erityisesti tehdastason näkökulma ja tarkastelussa painottuneesti yrityksen Suomen organisaatiossa. Tieto on tältä osin vajavaista, mutta monikulttuurisuuden johtamiseen kiinnitetään huomioita samaan tapaan myös joissakin muissa maissa toimivissa suurissa tuotantoyksiköissä.

Yrityksessä on pitkät perinteet arvojohtamisesta. Arvot ja niiden sisällöt on määritelty tavalla, joka mahdollistaa arvoista keskustelun kaikissa organisaation osissa. Mielenkiintoinen havainto on, että mistään monimuotoisuuden ulottuvuudesta ei ole mainintaa arvoissa tai niiden selitysosissa.

Monimuotoisuuden johtaminen konsernin kansainvälisessä ohjeistuksessa ja periaatteissa rajoittuu eettisten ohjeiden lyhyeen listaan ja mainintaan YK:n ihmisoikeuksien julistuksesta sekä syrjinnän välttämisen ja tasa-arvon tavoitteista. Nämä muutamat periaatteelliset maininnat kymmenien sivujen mittaisessa ohjekirjassa eivät aiheuttane merkittävää ohjaamisvaikutusta johtamisen käytäntöihin. Moninaisuuden johtamiseen ei tarkasteltujen politiikkojen ja periaatteiden mukaan kiinnitetä juurikaan huomiota yrityksen kansainvälisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Monimuotoisuus tulkitaan paikalliseksi ja organisaation alemmilla tasoilla johdettavaksi ilmiöksi. Voidaan olettaa, että globaalin perspektiivin huomioon ottaminen tulee kohoamaan välttämättömäksi tarkastelun ja johtamistoimien kohteeksi tulevaisuudessa.

Artikkelissa esitelty monimuotoisuuden johtamisen malli auttaa ymmärtämään mitä tarkastelun kohteena olevassa yrityksessä johdetaan, kun kohteena on monimuotoisuus. Johtamisen kohteeksi on valittu tai valikoitunut tiettyjä monimuotoisuuden ulottuvuuksia ja näiden ulottuvuuksien sisällä tiettyjä vaihtoehtoisia painotuksia. Monimuotoisuuden johtamisen paletti voisi rakentua tässä tai toisissa yrityksissä myös eri tavoilla.

Kohdeyrityksessä monimuotoisuuden johtaminen jakautuu eri periaatteiden, politiikkojen ja linjausten alle. Monimuotoisuuden johtamisen malli toimii työkaluna ja mahdollistaa kokonaisvaltaisen monimuotoisuusjohtamiseen suuntautuvan keskustelun yrityksen johdossa. Tällöin monimuotoisuuksien johtaminen on mahdollisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa kytkeä yrityksen strategiakeskusteluun.

Johtopäätökset ja pohdinta

Monimuotoisuuden johtamisen mallia on tässä käytetty yksittäisen yrityksen toiminnan tarkasteluun. Mallia kannattaa kokeilla erilaisissa yrityksissä ja muissa organisaatioissa. Mallin kokonaisvaltainen käyttö huomioiden sekä yrityksessä fokukseseen otetut monimuotoisuusulottuvuudet (kuten olen tässä tutkimuksessa tehnyt) että ei-fokuksessa olevat, sivuutetut, vaietet tai unohdetut ulottuvuudet tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan

monimuotoisuuden johtamisesta kyseisessä organisaatiossa. Tutkimusta voidaan tarkentaa survey- tai haastattelumenetelmien käytöllä ja suuntaamalla nämä syventävät tutkimusaktiviteetit mallin käytön esiin nostamiin mielenkiintoisimpiin monimuotoisuuden johtamisen ulottuvuuksiin. Tällöin on mahdollista selvittää mitä monimuotoisuuksia ja millä seurauksilla johdetaan sekä mitä, miksi ja millä vaikutuksin jätetään syrjään johtamisen fokuksesta.

Lähteet

- Anon. 1. <http://www.diversity.hr.va.gov/glossary.htm> (3.10.2010)
- Ashcraft, K. L. (2009) Gender and diversity. Other ways to "make a difference". Teoksessa Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (toim.) The Oxford Handbook of Critical Management Studies. Oxford, Oxford University Press.
- Baird, S. (2007) Current debates on classifying diversity management: Review and proposal. Working Papers 534. Swedish School of Economics and Business Administration.
- Billig, M., Condor, S., Edwards, D., Gane, M. Middleton, D. & Radley, A. (toim.) (1988) Ideological dilemmas. A social psychology of everyday thinking. London, Sage Publications.
- Björkman, I. & Ståhl, G. K. (2006) International human resource management research: An introduction to the field. Teoksessa Ståhl, G. K. & Björkman, I. (toim.) Handbook of Research in International Human Resource Management. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 1–11.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen L-K. (2009) Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä, PS-kustannus.
- Gerhart, B. (2009) Does national culture constrain organization culture and human resource strategy? The role of individual level mechanisms and implications for employee selection. Teoksessa Martocchio, J. J. & Liao, H. (toim.) Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 28, Emerald Group Publishing Limited, 1–48.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1998) Managing diversity. A complete desk reference & planning guide. New York, McGraw & Hill.
- Handy, C. (1994) The age of paradox. Boston, Harvard Business School Press.
- Johnson, B. (1992) Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems. Amherst, HRD Press.
- Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. (2006) Rengistä isännäksi. Vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta. Helsinki, Edita.
- Keenoy, T. (2009) Human resource management. Teoksessa Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (toim.) The Oxford Handbook of Critical Management Studies. Oxford, Oxford University Press.
- Kersten, A. (2000) Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, 3, 235–248
- Kets de Vries, M. F. R & Miller, D. (1984) The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Litvin, D. (1997). The discourse of diversity: From biology to management. Organization, May 1997, Vol. 4, No. 2, 187–209.
- Mellahi, K. & Collings, D. G. (2010) The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. Journal of World Business 45, 143–149.
- Peltonen, T. (2006) Critical theoretical perspectives on international human resource management. Teoksessa Ståhl, G. K. & Björkman, I. (toim.) Handbook of Research in International Human Resource Management. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 1–11.

- Prasad, P., Pringle, J. K. and Konrad, A. M. (2006) Examining the contours of workplace diversity: Concepts, contexts and challenges. Teoksessa Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K. (toim.) *Handbook of Workplace Diversity*, London, Sage, 1–22.
- Sambharya, R. B. (1996) Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations, *Strategic Management Journal*, Vol, 17, 739–746.
- Savileppä, A. (2007) Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen, K. (toim.) *Monikko – tasa-arvo muonimuotoisissa työyhteisöissä*. Monikko-hanke. Helsinki.
- Schwartz, H. S. (2008) Diversity. Teoksessa Gabriel, Y. (2008) *Organizing words. A critical thesaurus for social and organization studies*. Oxford, Oxford University Press.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 235.
- Sippola, A. (2007) Diversity management paradigms and HRM: Implications of cultural diversity for strategic and operational HRM. *LTA 2/07*, 193–222.
- Säntti, R. (2001) How cultures interact in an international merger. *Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis* 819.
- Säntti, R. (2003) Possibilities and pitfalls in the development of organizational culture. Teoksessa Beairsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. (toim.) *Professional learning and leadership*. University of Tampere Research Centre for Vocational Education and Training (RCVE). Hämeenlinna. Saarijärvi, Saarijärvi Offset.
- Trux, M-L. (2010) No zoo. Ethnic civility and its cultural regulation among the staff of a Finnish high-tech company. *Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A 359*. Helsinki School of Economics, A-359. Aalto University School of Economics, Aalto Print.

Dialogi asiantuntijaorganisaation johtamiseen

**Heli Talja, Katri Kallio¹ &
Paul Buharist, Tuukka Kostamo, Erkki Haramo²**

¹ VTT, Organisaatiot, verkostot ja innovaatiojärjestelmät

² Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu

.....

Johdanto

Miten asiantuntijaorganisaatioita nykyisin johdetaan – ja miten niitä voitaisiin johtaa entistä paremmin? Tätä kysymystä pohditaan kasvavassa määrin sekä käytännön että teorian keskusteluissa. Esitetyille vastauksille on yhteistä, että ne sekä kyseenalaistavat teollisen yhteiskunnan perinteisen johtamismallin että korostavat organisaation alempien tasojen omaehtoista toimintaa. Johtamisen haasteena nähdään se, miten jännitteet top-down-hallinnan ja bottom-up-autonomian tarpeiden välillä ratkaistaan ja miten uusi, organisaation monet tasot huomioon ottava dialogisuus johdon ja henkilöstön välillä saadaan toimimaan.

Näitä kysymyksiä tarkastelimme kesän 2008 ja marraskuun 2009 välisenä aikana toteutetussa Dialogi-hankkeessa, jonka kohdeorganisaationa oli VTT (Buharist ym. 2010). Tutkimuksen tiedonhankinta koostui pääosin haastatteluista, mutta osin myös observoinneista. Haastatteluja ja observointeja tehtiin kaikilla organisaatiotasolla tutkijasta aina pääjohtajaan asti. Suurin osa aineistosta kerättiin tutkimus- ja kehitystoiminnosta.

Tutkimuksen yleinen tulos oli, että vaikka vuorovaikutuksen merkitystä korostetaankin organisaatioissa yhtä lailla johdon, keski johdon kuin tiimitasonkin puheissa, tuntuu järjestelmä- ja mittauspainotteinen management-johtaminen ajavan sen ohi. Vuorovaikutteista leadership-johtajuutta on tarpeen kehittää läpi organisaation, jotta saataisiin aikaan parempi tasapaino järjestelmäpainotteisen johtamisen ja vuorovaikutteisen johtajuuden välillä. Tutkimuksessa tuli esille, että matriisiorganisaatioissa eritasoisten esimiesten roolien, vastuitten ja valtuuksien selventäminen ja kehittäminen on erityisen tarpeellista. Organisaation paikallisen tason haasteet vaihtelevat suuresti erilaisista toimintaympäristöistä ja historioista juontuen, mikä on tärkeä huomioitava kehittämisen lähtökohta. Tarvetta tuntuu olevan kuuntelevampaan ja koordinoivampaan johtamiseen, keskusteluprosessien kehittämiseen, sekä uudenlaiseen yhteistyöverkostoja tukevaan organisatoriseen toimintaan. Lisäksi havaitsimme johtamista tukevien tietojärjestelmien roolin kriittiseksi asiaksi. Erityisesti järjestelmistä saatavan tiedon käyttämiseen ja tulkintaan on syytä perehtyä syvällisemmin.

Entistä parempia johtamisen käytäntöjä on näkemyksemme mukaan mahdollista kehittää, jos organisaatiot nähdään aiempaa moniäänisempinä kokonaisuuksina ja ennemmin kaiken aikaa muuttuvina kuin ”kiveen hakattuina” konstruktioina. Näin voitaisiin siirtyä perinteisestä, hallinnan illuusioon perustuvasta johtamismallista innovatiiviseen, luovuutta tukevan hallinnan mallin suuntaan, jossa hallinta ei tietoisesti pyri perinteiseen varmuuteen vaan pikemminkin sopivantasoiseen epävarmuuteen ja jopa epäselvyyteenkin.

Tässä artikkelissa esitämme case-tutkimuksemme pohjalta, millaisia näkökulmia ja haasteita nykyajan matriisi-/verkostomaisten asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen ja toimintaan sisältyy.

Kohti innovatiivisia johtamiskäytäntöjä

"Jos me ollaan innovaatio-organisaatio niin miksi meidän rakenteetkin ja toimintatavat ei voi olla innovatiivisia?". Tämä VTT:n johdon edustajan lausuma kuvastaa suuria odotuksia, mutta voimme samalla lukea rivien välistä ihmettelyä odotusten täyttymättömyydestä.

Tietointensiivisten organisaatioiden on laajalti esitetty olevan edelläkävijöitä organisaatioiden johtamiskäytännöissä ja -malleissa. Kirjallisuudessa niitä pidetään johtamiskäytäntöjen uudistajina. Esitetään, että perinteiset teollisen ajan liiketoimintalogiikat ja organisaatiokäytännöt – byrokratia ja kontrolli – ovat näissä organisaatioissa vanhentuneita. Työn ja toiminnan luonteesta seuraa myös, että perinteiset organisaatorakenteet ja johtamismenetelmät ovat vanhentuneita ja tehottomia. Uusissa organisaatiomalleissa johtajat eivät ole enää "johtajia" vaan ennemminkin valmentajia, jotka pyrkivät tukemaan organisaationsa monimuotoisuutta, kehittymistä ja oppimista (Kärreman, Sveningsson & Alveson 2002, Senge 1996). Tilannesidonnaisuus, sosiaaliset vuorovaikutusprosessit ja kokemuksellisuus ovat tällöin ensisijaisen tärkeitä (Gherardini, Nicolini & Odella 1998, Binney, Wilke & Williams 2005).

Kärremanin ym. (2002) case-tutkimukset isoissa tietointensiivisissä organisaatioissa osoittavat kuitenkin jopa luoviksi väitetyissä organisaatioissa vastakkaista kehittymistä: kontrolliin ja byrokratiaan perustuvat johtajuuden muodot ja toimintatavat ovatkin palaamassa, saaden tosin uusia muotoja asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa. Näitä kehitystrendejä edustavat mm. pyrkimykset (a) tehtävien, työ- ja toimintatapojen standardisointiin, (b) tehdä yksilöistä ja yksiköistä samankaltaisia ja keskenään vaihdettavia laatimalla erilaisia hierarkkisia tehtävä- ja osaamislukituksia ja (c) johtaa talouslukujen ja toteutuneiden kustannusten pohjalta (management by numbers).

Gary Hamelin (2008) mukaan monet yritykset eivät ole pystyneet vastaamaan uudentyyppisten tietointensiivisten organisaatioiden haasteisiin. Vaikka yritykset ovat koko ajan kehittäneet tuotteitaan ja prosessejaan, ne eivät näytä olleen kykeneviä uudistamaan johtamiskäytäntöjään. "Maailma on aivan erilainen nyt kuin vuosikymmeniä sitten, mutta silti johtamiskäytäntöjä ohjaavat 100 vuotta vanhat ajatukset. Ei ihme, että yrityksillä on johtamisongelmia.", Hamel (2008) totesi.

Varsin yleinen ja keskeinen ongelma näyttäisi olevan siinä, että koko organisaatiota koskevissa kehittämispyrkimyksissä on keskitytty yksipuolisesti ylimpään johtoon, ikään kuin se olisi kaiken näkijä ja vartija. Mitä enemmän ja voimakkaammin organisaatiota yritetään kehittää ylimmästä johdosta ja sen näkökulmasta käsin, sitä voimakkaampia voivat olla "ruohonjuuritason" järkevän toiminnan pohjalta nousevat vastareaktiot, ja sitä huonommin saattaa aito kehittyminen sujua. Hamel (2008) peräänkuuluttaakin tarvetta johtamisen keksimiseen uudelleen, mikä pitää sisällään varsin monenlaisia uusia ajatuksia.

Uusia näkemyksiä on esitetty kymmenen viime vuoden aikana. Uusi muutoskirjallisuus painottaa, että ajatus organisatorisesta muuttumattomuudesta, johon ylimmän johdon (ja konsulttien) täytyy ajoittain reippaasti ja radikaalisti puuttua, on illuusio: todellisuudessa muutosta tapahtuu kaiken aikaa (Weick & Quinn 1999, Tsoukas & Chia 2002, Talja 2006, Talja ym. 2009). Toiminnan näkökulmasta tällainen jatkuva muutos kumuloi pitkällä aikavälillä paljon suurempaa muuttumista kuin mitä ajoittaiset näyttäivät muutosyritykset saavat aikaan. Illuusio ylimmän johdon rationaalisista päätöksistä ja niitä vain toteuttavista alemmista portaista ei myöskään vastaa todellisuutta, vaan johtajuutta ilmenee kaikilla

organisaatiotasolla, monissa yksilöissä. Strategiakirjallisuuden alueella on vahvistumassa strategia käytäntönä -lähestymistapa (Johnson ym. 2003), joka ei niinkään näe strategiaa ylimmän johdon suunnitelmalla, jota sitten yritetään vimmatusti jalkauttaa, vaan ennemminkin siinä strategia missä tekijä -henkisenä käytäntönä. Viisaasti toimiva johto jalkautuu, jos se haluaa tietää, missä mennään, voidakseen tehdä sen perusteella joitain relevantteja korjausliikkeitä.

Uusia ajattelu- ja toimintamalleja etsitään ja käsitteellistetään muillakin, yllä mainittujen kanssa monin tavoin risteävissä keskusteluissa. Esimerkiksi organizational design -keskustelu on nostanut esiin tarpeen tuoda organisaation ylätasoon näkökulmaa painottavan vallan ja vallanjaon diskurssin ohien autonomian ja vapauden diskurssia, jossa korostuu se, miten asiat alhaalta nähdään (Kenttä 2009). Vallan diskurssissa asioita tarkastellaan aina ylhäältäpäin. Puhutaanpa sitten vallan jakamisesta, strategian jalkauttamisesta tai johdon jalkautumisesta ajatuksena on, että alempi taho reagoi ylemmän tahon aloitteisiin ikään kuin sillä ei olisi omaa itsenäistä elämää vaan se toimisi vain ylemmän tason jatkeena. Paljon pienempi paino on sillä, miten ylempi taho reagoi alemman tason aloitteisiin. Muita relevantteja kirjallisuusalueita ovat mm. uudenlainen näkemys byrokratian ja hierarkian toimivista elementeistä uusissa organisaatioissa, complexity and leadership -keskustelut (esim. emergence-ilmion ymmärtäminen) ja johtamisen tietojärjestelmien kriittinen arviointi (Davenport 1998).

Tutkimuksen case-organisaatio

Tutkimuksemme case-organisaatio VTT siirtyi vuoden 2006 alusta toimimaan uudella organisaatiotavalla. Ennen organisaatiomuutosta VTT:n kuusi varsin itsenäistä tulostavasta tutkimusyksiköstä hoitivat itse myös suuren osan tukitoiminnoista. Organisaatiomuutoksen avulla haluttiin vähentää toimintamallista aiheutuvaa ”siiloutumista” ja yhdenmukaistaa toimintatapoja. Tulostavuu ja hallinnolliset tukipalvelut eriytettiin tutkimuksesta omiksi toiminnoiksi.

VTT:n toimintamalli ja organisaatio tutkimuksen tekoajana esitetään kuvassa 1. VTT:n kaikkiaan 2 740 henkilöstä noin 2 000 työskenteli Tutkimus ja kehitys (TK) -toiminnossa. Sen kuutta osaamisklusteria johtaa teknologiajohtaja, ja ne jakaantuvat edelleen yhteensä teknologiajohtajien johtamiin 42 osaamiskeskukseen. Osaamiskeskukset vastaavat henkilöjohtamisesta, osaamisen kehittämisestä sekä projektien toteuttamisesta ja pitkälti myös niiden myynnistä. Varsinainen projekteissa tehtävä tutkimustoiminta tapahtuu tiimeissä, joita on kussakin osaamiskeskuksessa 3–7 kpl. Tiiminvetäjien työajasta pääosa (60–80 %) kohdistuu projektitoimintaan.

Hankkeet kohdentuvat Asiakasratkaisut (AR) ja Strateginen tutkimus (ST) -toiminnoille rahoitustyyppin mukaan. Asiakasratkaisut vastaa kokonaan ulkopuolisten tahojen rahoittamasta maksullisesta toiminnasta. Kustakin asiakastoimialasta vastaa asiakasjohtajan johtama asiakasjohtajien koostuva asiakastiimi. Strateginen tutkimus taas vastaa oma- ja yhteisrahoitteisesta toiminnasta ja se on organisoitu tutkimusjohtajien vetäviksi tutkimuskoordinaattoreista muodostuviksi ohjausryhmiksi. Asiakasjohtajat ja tutkimuskoordinaattorit sijaitsevat päätoimisesti osaamiskeskuksissa ja he muodostavat teknologiajohtajien kanssa organisaation keskijohdon. Keskijohdon ja tiiminvetäjien välinen työnjako vaihtelee merkittävästi riippuen mm. tiimien koosta ja osaamiskeskusten homogeenisuudesta.

Organisaatioon liittyy täten sekä matriisi- että verkosto-organisaation piirteitä. Matriisimaista on ennen kaikkea osaamisesta ja tutkimushenkilöstöstä vastaava TK-toiminto sekä projektitoimintaan liittyvien matriisitoimintojen (AR ja ST) ohjaava ja koordinoiva toiminta siihen nähden eli ns. kolmikanta. Verkostomaista taas on monitasoinen ja monimuotoinen

yhteistyö kaikkien näiden toimintojen kesken. Osaamiskeskukset toimivat lisäksi tiiviinä verkostona keskenään. Organisaatio on myös vahvasti verkottunut asiakkaiden, rahoittajien ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Organisaation monitulkintaisuutta kuvaa se, että sisäisessä kommunikaatiossa siitä käytetään sekä matriisi-, verkosto-, matriisiverkosto- että hybridiorganisaatiotermejä. Koska kaikki tutkimus- ja kehitystoiminta tapahtuu projekteissa, organisaatiosta puhutaan toisinaan myös projektiorganisaationa.

Kuva 1. VTT:n toimintamalli ja organisaatio (lähde: VTT:n esittelyaineisto 2009). Tämän tutkimuksen keskeiset teemat liittyvät Tutkimus ja kehitys -toiminnon sekä Strategisen tutkimus- ja Asiakasratkaisut-toimintojen muodostamaan kokonaisuuteen.



Valtion perusrahoitus kattaa noin 30 % VTT:n liikevaihdosta. Ulkopuoliset tuotot tulevat koti- ja ulkomaisilta yksityisen ja julkisen sektorin toimijoilta. Maantieteellisesti toiminta jakautuu eri puolille Suomea. Suurimmat toimipisteet ovat pääkaupunkiseudulla, Tampereella, Oulussa ja Jyväskylässä. Vuoden 2010 alussa VTT siirtyi Group-muotoon.

Aineiston hankinta ja menetelmät

Tutkimus tehtiin kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa painotus oli keskijohdon, s.o. teknologiapäälliköiden näkökulmassa ja toiminnassa (Buhanist ym. 2008, Kallio ym. 2008, Kallio ym. 2009). Sitä varten haastateltiin syksyllä 2008 puolet teknologiapäällikoistä (yht. 22), jotka valittiin demografiset tekijät huomioon ottaen edustamaan kattavasti eri klustereita, toimialoja ja maantieteellisiä sijaintipaikkoja sekä erikokoisia osaamiskeskuksia. Samanaikaisesti haastateltiin myös ylintä johtoa (yht. 12). Tuloksia raportoitiin organisaatiolle väliraporttina, erilaisissa johtoryhmissä sekä henkilökohtaisissa tapaamisissa projektiryhmän ja organisaation ylimmän johdon välillä.

Toisessa vaiheessa mentiin syvemmälle kahteen organisatoriseen ”siivuun”, jotka valittiin ensimmäisen vaiheen tulosten perusteella. Mahdollisimman monipuolisen kuvan saamiseksi monella tavoin hajautuneen organisaation toiminnasta ja johtamiskysymyksistä valittiin kaksi hyvin erityyppistä kokonaisuutta: pitkän historian omaava, perinteisemmällä aihealueella toimiva ”vakiintunut osaamiskeskus” sekä ”uusi, kasvava osaamiskeskus” nuorelta, voimakkaan kasvun alueelta. Niissä tarkasteltiin vuorovaikutussuhteita eri hierarkiatasojen sekä horisontaalisten toimijatasojen näkökulmista. Kummankin osaamiskeskuksen kahdesta tiimistä haastateltiin vetäjää ja kahta tiimin jäsentä. Tämän lisäksi haastateltiin ao. teknologiapäälliköiden esimiehiä. Aineistoa koottiin myös observoimalla eri organisaatiotasojen palaverieja.

Haastatteluissa painotimme sitä, mitä haastateltavat todellisuudessa tekevät, emmekä niinkään hierarkiaa ja vastuusuhteita. Olimme kiinnostuneita haastateltavien vuorovaikutuskäytännöistä ja -suhteista sekä uudessa matriisiorganisaatiossa toimimisesta ja haasteista. Haastattelut etenivät varsin vapaamuotoisesti antaen haastateltaville tilaa nostaa itselleen tärkeitä asioita esiin.

Sisällönanalyysin avulla jäsensimme tulokset toisaalta ”organisaation kolmen maailman” kautta ja toisaalta esiinnousseiden teemojen ja haasteiden mukaan. Kolmella maailmalla tarkoitamme eri hierarkiatasojen näkökulmia. Teemoittaisessa tarkastelussa löysimme useita keskeisiä, eri tasojen läpi leikkaavia haastealueita, jotka voidaan valtaosin nähdä variaatioina yhteen isoon teemaan. Se on merkittävä yleinen epätasapaino, jossa ”management by systems” etenee vahvasti mutta vuorovaikutus ja leadership kehittyvät hitaammin. Runsaasti lainauksia sisältävästä raportissamme (Buhanist ym. 2010) löydöksiä on kuvattu tätä artikkelia laajemmin.

Asiantuntijaorganisaation kolme maailmaa

Tutkimuksen edetessä aineistosta hahmottui toimijoiden puheessa ja kommenteissa havaitsemiemme erojen pohjalta kolme eri näkökulmaa, organisaation kolme maailmaa: 1) ylin johto, 2) keskijohto sekä 3) tiimitaso eli tutkijat ja tiiminvetäjät. Vaikka eri maailmojen näkemyksillä on paljon yhtäläisyyksiä ja ne liittyvät paljolti samoihin teemoihin kautta organisaation, asioita hahmotetaan ja niistä puhutaan eri tavoin. Maailmojen eroavaisuuksilla voi organisaatiossa olla yllättäviä vaikutuksia paitsi puheeseen myös toimintaan, ja siksi näiden erojen olemassaolo on hyvä tiedostaa ja tunnistaa.

Ylin johto korostaa vuorovaikutuksen merkitystä organisaation uudessa toimintamallissa ja rakenteessa, jonka avulla haluttiin yhteistyöstä tehdä entistä mutkattomampaa ja lisätä tutkijoiden, tiimien ja osaamiskeskusten välistä yhteistyötä ja yhteisiä projekteja. Uudet matriisitoiminnot suunniteltiin ja rakennettiin keskeisiksi elementeiksi tarkastelemaan tutkimuksen ja asiakasyhteistyön kannalta suurempia kokonaisuuksia ja tarjoamaan tukea tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen ja projektien keskeinen asema toiminnassa tunnustetaan ja tunnustetaan ja teknologiapäälliköllä nähdään tärkeä rooli operatiivisen toiminnan pyörittämisessä. Osaamiskeskusten rooli hahmotetaan melko operatiiviseksi, johdon laatimaa strategiaa toteuttavaksi. Eri toimintojen välisessä yhteistyössä, yhteistyössä yleensäkin sekä uuteen toimintamalliin totuttamisessa nähdään vielä kehittämisen varaa.

Keskijohto näkee siirtymisen uudenlaiseen verkosto- tai matriisimaiseen toimintatapaan yleisesti hyvänä ja mahdollisuuksia tarjoavana. Muutoksen myötä organisaatio kuitenkin monimutkaistui, mikä on aiheuttanut monia ongelmia ja haasteita mm. roolien, vastuiden ja toimintamallien suhteen. Matriisitoimintojen tärkeys saatetaan tunnustaa, mutta niiden mukanaan tuomat yhteistyön haasteet ovat osa päivittäistä arkea. Osin tämän vuoksi teknologiapäälliköt näkevät vallan ja vastuun jossain määrin epätasapainoisina. Keskijohto näkee itsellään vahvasti strategisen roolin sekä koko organisaation strategiaan vaikuttamisen

että erityisesti omaa osaamiskeskusta koskevien, mm. hankesalkkuihin ja rekrytointeihin liittyvien valintojen kautta. Tätä roolia ei kuitenkaan juuri koeta tunnustettavan organisaatiossa. Erilaisten mittarien ja järjestelmien lisääntynyt käyttö herättää runsaasti kriittistäkin keskustelua.

Tiimitasolla tuodaan vahvasti esiin tutkimushankkeiden suunnittelun ja valinnan sekä yhteistyötahojen valitsemisen strateginen ulottuvuus. Sillä mitä juuri nyt tutkitaan ja kenen kanssa on vaikutusta myös koko organisaation strategiaan lyhyellä aikavälillä, ja hankkeissa kehittyvä osaaminen muokkaa sitä pitkällä aikavälillä. Matriisitoiminnoista saatetaan kokonaisuutena puhua toimimattomana ja huonona mutta silti nähdä niiden yksittäisillä edustajilla tärkeä rooli kokonaisuudessa.

Suuret, monenlaiset ja -tasoiset erot tiimien välillä ovat merkille pantavia. Myös eri toimijoiden roolit ja esim. tiiminvetäjien työnkuvat eroavat yllättävänkin paljon toisistaan organisaation eri puolilla. Vakiintuneessa osaamiskeskuksessa, jossa oli paljon senioritutkijoita, yhteistyö toimii hyvin sujuvasti, ja ongelmia ja haasteita nähdään lähinnä hyvin ylös organisaatiossa ja matriisissa sivullepäin mentäessä. Ylimmän johdon ja matriisitoimintojen läsnäolo koetaan lähinnä ”puuttumisena”; normaali tutkimustyö sujuu parhaiten omalla porukalla. Puheessa korostuu asioiden tekeminen ja aikaansaaminen, mutta vahvasti nousee esiin myös strateginen ulottuvuus kuten markkinoiden katsastaminen, kilpailutilanteen arviointi sekä pitkän tähtäimen menestyksen puntarointi ja arviointi. Uudessa, kasvavassa osaamiskeskuksessa jäsentyvät tutkimusprojektit ja niissä tehtävä sisällöllinen työ tutkimustyön keskeisiksi yksiköiksi. Osaamiskeskuksen sisäinen yhteistyö toimii melko hyvin, mutta vuorovaikutus ylempien tasojen kanssa jää riittämättömäksi. Kiire, resurssien niukkuus ja tutkimusalan uutuus tuovat haasteita nuorille tutkijoille: sisällöllisiin asioihin ja käytäntöjen hiomiseen tarvittaisiin enemmän aikaa ja tukea. Tiiminvetäjän rooli on kuitenkin jatkuvasti muuttumassa ”asiantuntijasparraajasta” hallinnollisen esimiehen suuntaan.

Sekä ylin johto, keskijohto että tiimitason toimijat nostavat kaikki esiin yhteistyön ja vuorovaikutuksen keskeisen merkityksen. Organisaatiomuutos ja sen jälkimainingit ovat muuttaneet monia rakenteita ja toimintatapoja. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön muodot ovat suurelta osin yhä vakiintumattomia eri toimijoiden hakiessa tehtäviensä ja vastuidensa rajoja. Myös toimintatavat vaativat vielä ”viilaamista”. Yhteistyöstä puhuttaessa merkittävä ero maailmojen välillä on siinä, että ylin johto puhuu suurimmaksi osaksi horisontaalisesta yhteistyöstä ja panostuksista tämän yhteistyön kehittämiseksi ylimmällä tasolla, kun taas kaksi muuta maailmaa painottavat myös vertikaalisen yhteistyön lisäämisen ja parantamisen tärkeyttä. Kaikilla tasoilla nähdään paljon kehittämisen varaa yhteistyössä eri toimintojen välillä.

Eri maailmoja leimaa myös erilaiset tavat puhua organisaatiosta. Ylimmässä johdossa painopiste on suunnitelmissa, rakenteissa ja tulevaisuuden suunnittelussa: siellä liikutaan selvästi visioiden tasolla. Tiimeissä taas puhutaan projekteista, tutkimuksesta ja niihin liittyvistä käytännön asioista ja toimintatavoista: ollaan tekemässä asioita ”kädet savessa”, vaikka suurempia linjojakaan ei ole unohdettu. Keskijohto pyrkii enemmän tai vähemmän ”taiteilemaan” näiden maailmojen rajalla ja säilyttämään näkymän sekä strategiapuheeseen että operatiiviseen toimintaan.

Nämä erot puheessa, keskittymisen kohteissa ja toimintalogiikassa eivät ehkä ole yllättäviä eivätkä varmastikaan vain case-organisaatiollemme ominainen piirre. Ne vaikuttavat mielenkiintoisilla tavoilla eri toimijoiden tapaan hahmottaa organisaatiota. Jos ylin johto keskittyy yksinomaan visioihin, tavoitteisiin ja suuriin linjauksiin, voi operatiivisen toiminnan merkitys organisaatiossa hieman kärjistäen kutistua ”kunhan toteutetaan” -tyyppiseksi. Tällöin alempien tasojen strateginen toiminta ja merkitys voivat hämärtyä, eivätkä ne ylimmän johdon puheessa juuri nousekaan esiin. Tiimien päivittäisen uurastuksen keskellä

voivat suuret linjaukset ja visiot tuntua kaukaisilta ja hautautua jokapäiväisten huolien ja ongelmien alle. Ylimmän johdon ohjaus nähdäänkin usein ”puuttumisena”: visiot ja muutokset lähinnä häiritsevät työntekoa! Keskijohdossa näiden ääripäiden törmäys on ilmeinen, kun he joutuvat sulattamaan nämä kaksi maailmaa yhteen. Hankkeita pitäisi hankkia strategian mukaisesti, mutta jos työtilanne heikkenee, niin korjataanko tilannetta suurempien linjojen kustannuksella? Tämä kaksinaisuus näkyy mm. keskijohdon puheessa oman roolinsa epäselvyydestä.

Eri toimijat siis arvostavat eri asioita ja kiinnittävät huomionsa eri asioihin. Mm. tästä syystä keskustelussa toinen tuntuu joskus puhuvan aidasta ja toinen aidan seipäistä. Kaiken kaikkiaan näyttäisi hyödylliseltä tiedostaa lukuisten erilaisten tulkintavaihtoehtojen olemassaolo: on esimerkiksi olemassa johdon diskurssi ja sen rinnalla tietyn osaamiskeskuksen tai tiimin diskurssi, jotka kaikki ovat tärkeitä osina kokonaisuutta.

Moniäänisempi organisaatioidea

Byrokratiaa ja hierarkiaa on totuttu käsittelemään jotenkin itsestään selvästi kielteisinä. Ne ovat kuitenkin väistämättä läsnä organisoitumisessamme eikä niitä tule lakaista syrjään, vaan voi olla hyödyllistä nähdä ne myös positiivisina ja välttämättöminä asioina. Byrokratiat itsessään eivät ole hyviä tai pahoja, joustavia tai joustamattomia, uusiutumiskykyisiä tai stabiileja, vaan olennaisempaa on se, miten niitä toteutetaan. Aschraftin (2001) artikkelissa ”*Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form*” tuodaan esiin ainakin kaksi kiinnostavaa asiaa. Ensiksi, feministisen organisaation idea toimia valtaa vastaan. Vapaus (tai autonomia) on usein laitettu vallan toiseksi ääripääksi, mutta feministisen tarkasteluperspektiivin mukaan vallan vastakohta ei lisää vapautta. Vapaus on ikään kuin valta-vastakohtansa vanki ja määrittyy vain vallasta käsin, eikä omaa itsenäisyyttä. Toiseksi, artikkelin nimen mukaisesti ”organisoiu erimielisyys” näyttäisi tärkeältä hallinnan elementiltä moniäänisessä organisaatiossa. Jacobidesin (2007) ja Kelloggin, Orlikowskin ja Yatesin (2006) artikkelit tuovat lisää byrokratian ja hierarkian näkökulmiin, edellinen kahden valtion väliseen melkein sota -tilanteeseen liittyen ja jälkimmäinen ”post-byrokraattiseen” organisaatioon (”heterarkia”). Monia kiintoisia kysymyksiä löytyy näiltä alueilta. Pitääkö esimerkiksi paikkansa, että kompleksinen maailma vaatii kompleksisia organisaatorakenteita, vai onko asia pikemminkin päinvastoin?

VTT on organisaationa erilainen kuin esimerkiksi akateeminen tutkimusorganisaatio tai talouselämän yritykset. Vaikka organisaation omaleimaisuudella on usein perusteltu tiettyjä asioita, on kuitenkin ollut suhteellisen epäselvää, millainen organisaatio itse asiassa on ja mitä se merkitsee organisoinnin ja johtamisen valintojen kannalta. Tarkoituksenmukaisen organisoinnin ja johtamisen kannalta on tärkeää, nähdäänkö organisaation esimerkiksi koostuvan samankaltaisista, yhdenmukaisella tavalla ohjattavista osasista vai ennemminkin itsenäisten osasten muodostamana verkostona. On hyvä tunnistaa, missä kohtaa näiden ääripäiden välimaastossa ollaan ja millä tavoin organisaation eri osat poikkeavat toisistaan.

Varsinainen tutkimustyö tehdään osaamiskeskuksissa, jotka pitkälti vastaavat itse myös uusien hankkeiden valmistelusta ja myynnistä. Siksi ne ovat keskeinen osa rakenteellisessa kokonaisuudessa ja koko johtamisen näkökulmasta. Havaintojemme mukaan niiden merkitys nähdään kuitenkin varsin erilaisena tarkastelusuunnasta riippuen. Ylhäältä päin ne näyttäytyvät selkeästi organisaation ydinosina, mutta niiden sisältä katsoen kuva onkin toisenlainen: tiimit, projektit ja jopa yksilöt koetaankin niinä toiminnallisina kokonaisuuksina, joista keskeinen toiminnallisstrateginen kokonaisuus muodostuu.

Kaiken kaikkiaan havaintomme osoittavat organisaation perusosasten – osaamiskeskusten ja tiimien – olevan keskeisiä elementtejä tarkoituksenmukaista johtamista kehitettäessä, niin toiminnallisesti kuin strategisestikin. Tämä tarkoittaa niiden roolin vahvistamista niin, että ne

voivat toteuttaa uuden organisaation verkostoitumis- ja vuorovaikutusideoita. Matriisitoiminnot taas tulisi nähdä yhä enemmän varsinaista ydintoimintaa tukevin ja mahdollistavina eikä niinkään sitä johtavina.

Matriisimaisen toiminnan haasteet

Tutkimuksemme nosti selkeästi esiin uusissa innovatiivisissa organisaatiomuodoissa toimimisen haasteellisuuden ja kitkaisuuden. Erityisesti tämä näkyy tarpeena selvittää ja kehittää matriisitoimintojen vuorovaikutusta ydintoiminnan suuntaan. Uuden organisaation lanseeraaminen voi synnyttää vinoja mielikuvia tyyliin ”toiminto tuo projektit taloon”, mikä estää organisaatiomallin hyötyjen havaitsemista. Jos vuorovaikutuksessa unohdetaan vertikaalinen vuorovaikutus, matriisitoiminnot saattavat ”valua” perinteiseen top-down ja siilomaiseenkin suuntaan, jolloin niissä voi ilmetä taipumusta ydintoiminnon ”johtamiseen” tukemiskäytännön hämärtäessä. Niiden toimivuuden kehittäminen saattaakin olla avainkysymys uuden innovatiivisen organisaatiomallin menestymiselle. Toimintojen välisessä vuorovaikutuksessa on erityisesti kiinnitettävä huomiota vuorovaikutuksen laatuun niin, että matriisitoimintojen vuorovaikutus ydintoimintojen kanssa on tarkoituksenmukaisemmin vuorovaikutteista ja keskustelevalta eli tukevalta ja sparraavalta eikä yksisuuntaisesti ohjaavalta. Myös organisatorisen erilaisuuden huomiointi on tärkeää.

Matriisiorganisaatiolle tyypillinen haaste on keskeisissä positioissa oleville henkilöille kasautuvien kokouksien suuri määrä. Tutkimuksemme osoitti vuorovaikutusta silti tarvittavan lisää. Yksi ratkaisu voi olla kokousten määrän vähentäminen: pidetään vain tarpeellisia kokouksia ja kehitetään niin ”perinteisten” kuin uusienkin yhteistyöfoorumien laatua ja kokousprosesseja niin, että painotus on yhteistä keskustelua edellyttävistä asioista puhumisesta eikä tietojärjestelmästä tulevien lukujen tulkinnasta. Uusien, potentiaalisten hankkeiden ja ideoiden kehittäminen perustuu säännönmukaisesti sellaisiin heikkoihin signaaleihin, tuntemuksiin ja intuitioihin, että vain puhunnan kautta niitä voidaan asianmukaisesti käsitellä. Innovatiiviseen palaverikäytäntöön pyrkiminen voisi avata merkittäviä kehittämismahdollisuuksia uudelleenlaaditulle vuorovaikutukselle ja keskustelukulttuurille.

Myös kirjallisuudessa on tärkeäksi nostettu näkökohta, että organisaatiot pitäisi suunnitella pikemmin hieman epätäydellisiksi kuin ”täydellisiksi”. Matriisiorganisaatioita on verrattu lentokoneisiin, jotka on tarkoituksella tehty hieman epävakaiksi niin, että lentäjä joutuu koko ajan tekemään lieviä korjausliikkeitä. Mintzbergin (1983) kehittämien organisaatiomallien jälkeen on kirjallisuudessa esitetty varsin vähän uusia hahmotuksia organisaatiomalleista. Koko alueen kehitystä on vaivannut mallien staattisuus. Uusia ajatuksia kohti dynaamisempia organisaatiomalleja kaivataan, mutta tällainen kehittäminen on vielä alkutekijöissään.

Erilaisten, paikallisten ratkaisujen mahdollistaminen

Johtamisen teorioihin sisältyy usein sellainen universalistinen taustaoletus, että ne ovat lähes sellaisinaan yleisesti sovellettavia. Tällä voi olla käytäntöön huomattavakin tiedostamaton vaikutus. Vastakohtana nähdään nyttemmin johtamisen ideoiden muuttuvan matkustaessaan paikasta toiseen. Vaihtoehtoisissa, kehittyneempään johtajuuteen tähtäävissä malleissa paikallisuus ja hajautuneisuus ovat keskeisiä elementtejä (esim. kesällä 2010 Bostonissa pidetty OLKC-konferenssi, International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, ja kuluvana vuonna julkaistava Management Learning -lehden erikoisnumero).

Organisaatiossa tarvitaan yhdenmukaisia toimintatapoja, mutta millaisia ja missä asioissa, ja kuinka jäykkiä tai joustavia niiden on oltava? Case-organisaatiossamme toimintatapojen

yhtenäistämisessä on saavutettu monia edistysaskeleita. Erilaisista toimintaympäristöistä kumpuaa myös tarvetta toimintatapojen erilaistumiselle, mikä koskee myös eri tason esimiesten rooleja. Toimivat paikalliset ratkaisut näyttäisivät ottavan toimintaympäristön ja osaamiskeskuksen (tiimit, projektit, yksilöt) erityispiirteet huomioon parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin myös yksilöiden osaamisilla ja verkostosuhteilla sekä ryhmädynaamisilla tekijöillä ovat olennaisia. Asiantuntijaorganisaatiossa monet asiat, osaamiset ja verkostot kiinnittyvätkin tiettyihin henkilöihin, mikä ei tee johtamista niissä mahdolltomaksi vaan myös korostaa paikallisten ratkaisujen merkitystä.

Näkemyksemme mukaan hyviä paikallisia ratkaisuja ei kuitenkaan pitäisi sekoittaa ns. hyviin käytäntöihin, koska ne näyttäivät usein olevan nimenomaan sellaisia, jotka eivät sellaisinaan ole siirrettävissä.

Tietojärjestelmä – hyvä renki vai huono isäntä?

Tietojärjestelmien rooli osoittautui koko tutkimuksemme keskeisen näkökulman eli hallinnan ja autonomian tasapainon kannalta merkitykselliseksi. ”Management jyrää ja leadership laahaa”, millä tarkoitamme sitä, että tietojärjestelmillä näyttää nykyisin olevan yliedustettu asema muodostettaessa kuvaa siitä, mitä organisaatioissa tapahtuu. Numeroilla johtamisen vahvaan asemaan on varmaankin osasyynä se, että niiden tuottama totuuskuva tuntuu organisoituneelta ja saa aikaan hallinnan tunnetta. Vuorovaikutukseen ja puheeseen perustuva moninaisempi tulkinta voi siihen verrattuna vaikuttaa epäselvältä ja epämääräiseltä ja siksi jäädä taustakohinaksi.

Davenport (1998) käsitteli Harvard Business Review -artikkelissaan kokonaisvaltaisten tietojärjestelmien käyttöönottoa suurissa yrityksissä. Hän painotti, että järjestelmät eivät sinänsä ole hyviä tai huonoja, vaan niiden vaikutuksen määrää se, miten ja millä tavoitteilla niitä käytetään. Kokemukset ovat olleet kahtalaisia. Huonompia ne olivat sellaisissa tapauksissa, joissa järjestelmiä oli sovellettu ja otettu käyttöön sellaisenaan, ilman että niitä oli räätälöity yrityksen tarpeiden ja toiminnan kannalta sopivammiksi. Davenportin mukaan järjestelmien avulla pyritään usein vahvistamaan top-down-ohjausta, mutta on olemassa myös esimerkkejä pyrkimyksestä vähentää haitallista hierarkiaa ja lisätä innovatiivisuutta ja joustavuutta. Davenport nostaa tässäkin esiin kysymyksen paikallisen erilaisuuden sallimisesta.

Paikallista itsenäisyyttä ja erityisyyttä korostava tietojärjestelmä on suhteellisesti kalliimpaa ja aikavievempää rakentaa, mutta pitkällä tähtäimellä siitä näyttäisi syntyvän hyviä tuloksia. ”Federalistisen” toimintatavan avulla on löydettävissä sopiva balanssi yhdenmukaisuuden ja vaihtelevuuden välillä. Tietojärjestelmien roolia ja vaikutuksia on viime vuosina nostettu esiin muissakin kirjoituksissa (Srivardhana & Pawlowski 2007, Volkoff ym. 2007, Falk 2005).

Havaintomme case-organisaatiosta vahvistavat tarpeen kiinnittää nykyistä enemmän huomiota tietojärjestelmien toimivuuteen ja käytettävyyteen. Olennaista on niiden tuottaman tiedon tulkinta ja käyttö ottaen huomioon organisaation eri osa-alueiden erilaisuus ja organisaation erityispiirteet. Keskeistä on hyvin organisoitu ja vaikuttava tiedonmuodostus ja tiedon jalostaminen puheen ja vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa. Parempi tasapaino tietojärjestelmien ja puhunnan välillä ei syntyne siitä, että puretaan tietojärjestelmä vaan siitä, että kehitetään puhuntaa.

Ylhäältä puhumisesta kohti kuuntelevampaa ja koordinoivampaa johtamista

Tutkimuksemme keskeinen näkökohta on ollut se, miten leadership-johtajuutta ja vuorovaikutusprosesseja voidaan kehittää ja vahvistaa tehokkaaksi vastapainoksi ja tueksi

tietojärjestelmien ohjaamalle management by numbers -tyyppiselle johtamiselle. Keskeistä tässä on toiminnan tason tärkeys, jota mm. Weick ja Quinn (1999), Tsoukas ja Chia (2002) sekä Johnson ym. (2003) ovat nostaneet esiin. Ehkä odotettuakin voimakkaammin tutkimuksessamme nousivat esiin muutoksen hitausvoimat, jotka ikään kuin saavat ison laivan kääntymään hitaasti, kun se on menossa tiettyyn suuntaan. Esimerkkinä on tämän hetkinen järjestelmäpainotteisuuden trendi, joka pakottaa toimimaan järjestelmään sopivalla tavalla, muokaten esim. HR-rooleja tietynlaisiksi.

Perinteenä johtamisajattelussa ja -käytännössä on ollut, että hyvänä johtamisena on pidetty asioiden ohjaamista voimakkaasti ylhäältä käsin. Asiantuntijaorganisaatioissa tällainen voi aiheuttaa voimakkaita vastareaktioita, koska se ei aina – eikä ehkä edes pääsääntöisesti – ole tarkoituksenmukaista, kun sisältöihin liittyvät strategiset valinnat tehdään suuressa määrin asianomaisten tekijöiden eikä johdon toimesta. Tällaisessa organisaatioissa parasta ja tehokkainta johtamista näyttäisikin olevan perinteeseen verrattuna toisentyypinen, totuttuun nähden monessa mielessä jopa vastakkainen johtaminen. On jopa sanottu, että asiantuntijaorganisaatioissa tulee johtaa niin vähän kuin mahdollista. Sen sijaan johdon pitäisi kuunnella paljon herkemmillä korvalla, jotta se esimerkiksi tietäisi, missä päin organisaatiota on syntymässä sellaisia lupaavia alkuja, joita kannattaa tukea (ks. esim. Puro 2010).

Johtoa kohtaan latautuu organisaatioissa paljon odotuksia ja paineita. Vaikka johdon mandaatti näyttäytyykin perinteisessä organisaatioajattelussa tavallaan ylimitoitettuna, johdon puheella on suuri merkitys koetun keskeisen painoarvonsa vuoksi. Johdon puheita, kirjoituksia ja niiden pieniäkin vivahteita tarkastellaan suurennuslasilla ja poikkeamat havainnoidusta todellisuudesta koetaan voimakkaasti. Puheet ja teot nähdään helposti ristiriitaisina ja johdon näkökulmasta pienilläkin vivahteilla voi olla suuri vaikutus organisaation toimintaan. Kiinnittämällä huomiota johdon puheeseen voidaan estää sellaisten väärin mielikuvien syntymistä kuin kohdeorganisaatiomme matriisitoinnoista alun perin vinoutunut mielikuva, tai kun halutaan korjata näitä mielikuvia. Silti havaitsimme vertikaalisen vuorovaikutuksen saavan johdon puheessa varsin vähäisen painoarvon, kun taas horisontaalista vuorovaikutusta painotettiin voimakkaasti. Puheen merkitys ei tietenkään rajoitu vain ylimpään johtoon vaan se on yhtä lailla tärkeää kaikilla organisaatiotasoilla. Sähköinen keskustelu monitahoisista asioista sen sijaan tuottaa useammin väärinymmärryksiä kuin selventää asioita.

Tietoisempi vapauden ja autonomian diskurssi voisi nostaa esiin näkökulmia ja asioita, joita ylempää ei ole totuttu näkemään mutta joiden olisi hyvä näkyä ja jalostua ylöspäin puhuntaprosessissa. Kehittyneempi dialogisuus näyttää edellyttävän vertikaalisen vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen selvempää esilläoloa. Kuuntelun merkitys vaikuttaa jääneen sekä johtamisen teoriassa että käytännössä marginaaliin. Perinteisen ajattelun mukaan kuuntelua ei johtamisessa tarvita: visio ja strategia muodostetaan ylhäällä ja välitetään sitten alaspäin. Mutta kun ne muodostuvatkin suurelta osin alhaaltapäin tulevien signaalien pohjalta, niin tehokasta johtajuutta ja johtamista onkin nimenomaan sellainen, jossa kuuntelemiseen suhtaudutaan vakavasti. Tällaisessa johtajuudessa on voimakkuutta enemmän sivusuunnassa ja ylös- kuin alaspäin. Ylhäältäpäin tätä voidaan kutsua myös mahdollistavaksi tai osallistavaksi johtamiseksi.

Perinteisestä hallinnasta innovatiiviseen hallintaan

Uusimmassa organisaatiokirjallisuudessa organisaatiot nähdään ennemmin kaiken aikaa muuttuvina kuin ”kiveen hakattuina” konstruktioina. Kuten Leana ja Barry (2000) toteavat, niissä on kaiken aikaa käynnissä sekä stabiiliutta vahvistavia että muutosta luovia prosesseja, joiden välillä on löydettävä sopiva tasapaino. Kun muutos täten on organisaation luontainen olotila (esim. Weick 1979, Tsoukas & Chia 2002), olennaista on oleminen

matkalla, muuttumassa joksikin uudeksi eikä niinkään tietyn ennalta lukkoon lyödyn päämäärän saavuttaminen (Inns 1996, Marshak 1993, Tsoukas & Chia 2002).

Tutkimuksemme ydinkysymys on, miten tietointensiivistä organisaatiota voidaan tarkoituksenmukaisesti hallita samalla, kun asiantuntijoille taataan riittävässä määrin toiminnan kannalta tärkeä autonomia. Olemassa olevat organisaatiomallit on pääsääntöisesti kehitetty kauan sitten aivan toisentyyppisten yritysten tarpeisiin ja hyvin paljon nykyisestä poikkeavaan toimintaympäristöön. Näyttäisi siltä, että organisaatioiden tulisi tietoisesti luopua hallinnan illuusiosta ja siirtyä todelliseen innovatiivisen hallinnan maailmaan, jossa hallinta ei tietoisesti pyri perinteiseen varmuuteen vaan pikemminkin sopivantasoiseen epävarmuuteen ja epäselvyyteenkin. Tällainen lähtöajatus näyttäisi olleen case-organisaatiomme uuden organisaatiomallin ideana. Tämän kaltaiset asiantuntijaorganisaatiot joutuvat toimimaan edelläkävijöinä ja pitkälti luomaan itse itselleen sopivan tavan organisoitua. Malli ei edustakaan puhtaasti mitään perinteistä esikuvaa vaan sisältää ainakin matriisin ja verkoston piirteitä – ja ehkä jossain määrin yhä myös perinteisen linjaorganisaation piirteitä.

Koko uuden organisaation keskeisiä tavoitteita oli erilaisten osaamisten yhdistäminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja uudenlaisten yhteistyöverkostojen luominen tältä pohjalta. Mutta siihen, miten uusia yhteistyöverkostoja tuetaan ja vaalitaan, on vielä olemassa enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Miten kannustetaan niiden muodostumista tukemaan erityisesti hankkeiden alkuvaiheen edellyttämää ideoiden testaamista, dialogia ja debattia? Miten niitä tuetaan ja vaalitaan, kun kannatusta saaneen ajatuksen pohjalta lähdetään rakentamaan yhteistyöverkostoja? Tukevatko tietojärjestelmät ja organisaation käytännöt tällaista toimintaa? Onko tähän käytettävissä resursseja? Onko tarkoituksenmukaista, että organisaatiossa joidenkin tehtävänä on nimenomaan toimia verkostojen sparraajan ja tukijan roolissa? Onko palvelututkimuksen kaltaisten sovellusaluepohjaisten verkostojen rakentumisella eroa verrattuna osaamisaluepohjaisiin verkostoihin (vrt. Halonen, Kallio & Saari 2010)?

Yhteenveto

Tutkimuksemme asettuu osaksi muutoksen, johtajuuden ja strategian alueiden tutkimusta. Nämä alueet pitävät sisällään monia erilaisia lähestymistapoja ja keskustelujen alueita. Yhteistä niille on etsiä vaihtoehtoja perinteiselle, yksiaaniselle organisaation ja johtamisen tarkastelutavalle, jossa viisaus ja aloitteet nähdään voimakkaasti ylimpään johtoon kuuluviksi – etsitään tapoja nähdä organisaatio laajemmin kuin vain ylimmästä johdosta käsin. Tämä kysymys on ollut Dialogi-tutkimuksemme lähtökohta, mutta myös sen tulos.

Tukeeko tutkimuksemme ajatusta case-organisaatiostamme tietointensiivisten asiantuntijaorganisaatioiden johtamiskäytäntöjen eturivin kehittäjänä, vai soveltaako se sittenkin vanhentuneita johtamiskäytäntöjä byrokratian pikemminkin ollessa palaamassa (vrt. Hamel 2008, Kärreman ym. 2002)? Vastaus on kahtalainen. Toisaalta näemme eturivin pyrkimystä varsin rohkean ja innovatiivisen organisaatiomuodon toteuttamiseen. Toisaalta havaitsemme myös mittavia haasteita ja vaikeuksia aiotun organisaatioidean toteutuksessa. Esteinä näyttäivät olevan juuri sekä Hamelin esiin nostamat sata vuotta vanhat, pyramidiajatteluun perustuvat organisaatioideat että Kärremanin ja muiden havaitsemat paluutaan tekevät konebyrokratian elementit.

Organisaation perustason (tiimien ja osaamiskeskusten) toiminta näyttäisi edustavan yhteistoiminnan mutkattomuudessaan juuri senkaltaista toimintaa kuin kirjallisuudessa usein esitetään uutena. Siinä tittelit ja hierarkia ovat näkymättömissä ja toimintaa ohjaavat asiat ja asioista perillä olevat henkilöt. Tältä näytti toiminta etenkin tarkastelemassamme vakiintuneessa yksikössä, mutta myös uudessa, kasvavassa yksikössä. Voi kuitenkin olla harhaanjohtavaa puhua tästä toimintatavasta ”uutena”, sillä sen voi yhtä hyvin nähdä

olennaisilta osiltaan perinteisenä asiantuntija- ja tutkimusorganisaatioiden toimintana, jonka päälle vain on laskeutunut uudenlainen, monella tavalla tiukentuva matriisiverkko. Toisaalta toimintatavasta voidaan silti puhua myös uutena, sillä sitä ei ole ehkä vielä yleisesti ”keksitty”, vaikka se voisi olla monella tavalla sovellettavissa muissakin organisaatioissa.

Paikallistasoa laajempaa kokonaisuuden johtamisen kehittymistä näyttäisivät siis haittaavan monenlaiset ajattelun ja toiminnan tavat. Mistä kaikesta uusia innovatiivisia toimintatapoja ehkäisevissä tekijöissä on kysymys? Mitä kaikkia asioita liittyy siihen, että leadership ja vuorovaikutus tuntuvat ontuvan, ja mikä voisi olla tie eteenpäin?

Keskeisimpinä isoina alueina voidaan tässä nostaa esiin kolme asiakokonaisuutta. Ensiksikin, perinteinen pyramidiorganisaatioajattelu esiintyy valepuvussa monissa viattomilta tai neutraaleilta tuntuissa asioissa ja toimintatavoissa (esim. järjestelmät ja niihin liittyvät oletukset ja toimintatavat). Toiseksi, liiallinen järjestelmäusko pakottaa kiinnittämään ylimitoitetusti huomiota tiettyihin tapoihin tarkastella toimintaa ja vähentää puhuntaa ja puhuntajärjestelmän kehittämiseen kohdistuvaa panostamista ja huomiota. Kolmanneksi, tämä ”puhunta” ja siihen sisältyvät vuorovaikutuksen ja organisatoristen jännitteiden haasteet ovat itsessään täysimittaisen haastavia ja tähän liittyvä ajatuksellinen ja toiminnallinen kehittyminen vaatii organisaatiolta pitempiaikaista oppimista ja kasvua. Jos halutaan panostaa asiantuntijaorganisaatioiden innovatiiviseen hallintaan siirtymiseen ja poistaa esteitä tällä tiellä, tie on pitkä ja tulee väistämättä koko ajan olemaan keskeneräinen.

Lähteet

- Aschraft, K. L. (2001) Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form. *Academy of Management Journal* 44 (6), 1301–1322.
- Binney, G., Wilke, G. & Williams, C. (2005) *Living Leadership: A Practical Guide for Ordinary Heroes*. Harlow, Prentice Hall.
- Buhanist, P., Haramo, E., Kallio, K., Kostamo, T. & Talja, H. (2010) Moniäänisyyttä asiantuntijaorganisaation johtamiseen – Case VTT. Dialogi-hankkeen loppuraportti. VTT, Espoo. VTT Tiedotteita 2541. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2541.pdf>
- Buhanist, P., Kostamo, T., Kallio, K. & Talja, H. (2008) Hajautunut johtajuus keskijohdon näkökulmasta. Työelämän tutkimuspäivät 2008. Tampere, 13.–14.11.2008.
- Davenport, T. H. (1998) Putting the Enterprise into the Enterprise System, *Harvard Business Review* 76 (4), 121–131.
- Falk, M. (2005) ICT-linked firm reorganization and productivity gains. *Technovation* 25, 1229–1250.
- Gherardini, S., Nicolini, D. & Odella, F. (1998) Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum. *Management Learning* 29 (3), 273–297.
- Halonen, M., Kallio K. & Saari, E. (2010) Towards co-creation of service research projects – A method for learning in networks. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2 (1), 128-145. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17566691011026649>
- Hamel, G. (2008) Johtaminen on keksittävä uudelleen. <http://www.talouselama.fi/uutiset/article156105.ece>.
- Inns, D. (1996) Organisation development as a journey. Teoksessa Oswick, C. & Grant, D. (toim.) *Organisation development. Metaphorical explanations*. Lontoo, Pitman, 20–34.
- Jacobides, M. G. (2007) The inherent limits of organizational structure and the unfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science* 18 (3), 455–477.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003) Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40 (1), 3–22.
- Kallio, K., Buhanist, P., Kostamo, T. & Talja, H. (2009) Managing creative expert organizations from the middle managers’ viewpoint – Case public research organization. 25th EGOS Colloquium, Barcelona, Spain, 2–4 July 2009.

- Kallio, K., Talja, H., Buhanist, P. & Kostamo, T. (2008) Asiantuntijaorganisaation johtaminen keskijohdon näkökulmasta. Työelämän tutkimuspäivät 2008. Tampere, 13.–14.11.2008.
- Kellogg, K. C., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2006) Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organisations. *Organization Science* 17 (1), 22–44.
- Kenttä, P. (2009) Forskning i organisationsplanering på 2000-talet – en kvalitativ metastudie. Tekniska högskolan, maskinteknik, Kandidatarbete.
- Kärreman, D., Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2002) The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals, *International Studies of Management and Organization* 32 (2), 70–92.
- Leana, C. R. & Barry, B. (2000) Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review* 25 (4), 753–759.
- Marshak, R. J. (1993). Managing the Metaphors of Change. *Organizational Dynamics* 22 (1), 44–56.
- Mintzberg, H. (1983) Structure in fives. Designing effective organizations. London, Prentice Hall.
- Puro, J-P. (2010). Kuunteleva organisaatio. Porvoo, WS Bookwell.
- Srivardhana, T. & Pawlowski, S. D. (2007) ERP systems as an enabler of sustained business process innovation: A knowledge-based view. *Journal of Strategic Information Systems* 16, 51–69.
- Talja, H. (2006) Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. VTT Publications 620. Espoo, VTT. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P620.pdf>.
- Talja, H., Buhanist, B. & Miettinen, A. (2009) Continuous and discontinuous change efforts in an expert organization – An emerging crucial middle management viewpoint. *Nordiske Organisasjonsstudier* 11 (4).
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13 (5), 567–582.
- Volkoff, O., Strong, D. M. & Elmes, M. B. (2007) Technological embeddedness and organizational change. *Organization Science* 18 (5), 832–848.
- Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. 2nd edition. New York, Random House.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999) Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50, 361–386.

INTANGIBLE LABOUR – Informal Caregivers as a Hidden Resource of Social and Health Care Services. The Finnish Support for Informal Care

Katja Valkama¹ & Ulla Isosaari²

¹ Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, VammaisKASTE-hanke

² Diakonia-ammattikorkeakoulu

.....

Abstract

The provision of welfare services is undergoing drastic changes in Finland. The global neo-liberal rhetoric has entered the welfare discourse and is affecting the concrete service provision. The individual responsibility and more active citizenship are debated. Some argue that a shift towards contractual society has become apparent. The contracts between society and the active citizen illustrate the possibilities in welfare provision. The support for informal care is based on an agreement between citizen and municipality concerning the care of a next of kin. This enables combining work and caring or possibly giving up the work for caring. The aim with this article is to examine the support for informal care as an important but invisible part of social and health care system. Is the informal care used as hidden resource in the municipalities? How are the invisible work compensated and how the position of the caregivers could be improved?

The care based on contract has many positive qualities, but the shortcomings in the system seem to overshadow the good in the Finnish example. Caregivers with a contract receive many benefits out of reach of other caregivers. However most caregivers do not qualify for the support and recent developments have proven that the contracts are not respected as fully binding agreements from the society's perspective. The power is still distributed according the traditional paternalism and active citizenship is diminished to a passive object.

Keywords: Finnish welfare state, support for informal care, contractual society

Introduction

The Finnish welfare state is often described with terms like universalistic, institutionalistic, paternalistic or democratic. The benefit system covers everyone and has been very generous. During the era of constant growth and the development of the welfare state, some welfare provision forms traditionally seen as the family's responsibility became public responsibility in order to secure everyone's participation in the labour markets. In Finnish households today are economically dependent on breadwinners. But there is also a growing need in the society to offer alternatives to the institutional care for the people with disabilities, severely ill and elderly which has been (and still is) dismantled.

The recession in the 1990s and the fiscal crisis which followed led to passionate debates on the risk of dependency and irresponsibility. In general the whole idea of a universalistic model was questioned especially by the power elites. A strong trend towards more activating measures was introduced and the responsibility of the citizens was emphasized. The rhetoric of New Public Management (NPM) and neo-liberalism has brought concepts like customer, free choice, and individual responsibility into the discussions. Individual responsibility and the freedom to choose have slowly altered the ways to perceive care in Finland. The characteristics of a good citizen have been re- and de-constructed and the demand for controlling the new aspects of active citizenship is overflowing. The concept of an active citizen has become hybrid where the social democratic and communitarian conceptions of the citizen are dominated by the neo-liberal emphasis on liberating the citizen from the state (Clarke 2005, 448).

Active citizenship is apparent when an individual picks up the baton to care for a family member. This care is typically informal and intangible. However, there is an active effort from the society to create a support system to enable this informal care. The support is based on legislation and delivered according to an agreement. Some argue that there is a shift towards contractual society taking place (Sulkunen 2006, 17–18). In contractual society welfare provision is defined in agreements between organisations and organisations and individuals. This article examines what this shift can actually mean. In this article the role of the active citizen is examined as well as the usage of the intangible care.

The changes in the traditional Finnish welfare state

The core idea of the welfare state is based on T. H. Marshall's (1950) proposition of social citizenship. Esping-Andersen (1992, 105) argues that social citizenship involves the granting of social rights which entail a decommodification of the status of individuals in relation to the markets. The welfare system is built on the assumption of promoting the welfare of the citizens. It also involves social stratification, the status as a citizen will compete with or replace one's class. Lastly, the welfare state is created in the interface between the market, the family and the state.

In Finland, the majority of health and social services are publicly provided. These services have been decentralized to the local governments in the municipalities which finance, answer for and also provide the majority of the services. The services are mostly financed through taxation but also through compulsory health insurance. (Lehto et al. 2001, 177.) The welfare is collective, created by the will of the citizens, which enhances wide solidarity and volition to take care of the more unfortunate members of society (Anttonen & Sipilä 2000, 20). The aim with the system is to protect citizens from unexpected social or health risks related to certain phases of life, like for example disability, parenthood and ageing. The public system is justified with its ability to secure the society as whole through the redistribution of resources and even the differences between income groups and geographic areas. (Lehto et al. 2001, 172.)

The universalistic Nordic welfare state has a broad social responsibility. Through the state, citizens care for strangers and fulfill the moral obligation for one another, although by paying high taxes we get rid of some of the personal responsibility. (Julkunen 2001, 261.) Universalism is the basis of the Nordic welfare state but it can also cause problems by blinding the actors from the plurality of differences. Individuality is lacking and the system is unable to fulfil the rhetoric promise of care for all. (Murto 2006, 135.)

The Nordic welfare state shares the everyday life risks with families, but also secures the continuity of life by transforming the care of the children and the elderly as a common interest. Such circumstances are provided, that they enable families to fulfil their obligations

for welfare (Julkunen 2006, 109) and by doing that it has diminished the responsibility of the family (Anttonen 2003). The Anglo-Saxons have described this Nordic conduct of practise by referring to 'the family goes public'. (Julkunen 2008, 151).

Social services provide the care needed in the society and the social insurance ensures continuing livelihood. The new social policy promoting a work- based society assumes that social services should be un-stigmatizing. (Anttonen & Sipilä 2000, 107.) The welfare state is based on principles of the equality and justice. Many dilemmas concerning equality have been conquered, but the care work seems to remain as an unsettled question. (Anttonen 1994, 217.)

Demand for active citizens – The shift in the debate

Neo-liberals argue that the control of economy should be transferred from the public sector to the private market sector. Neo-liberal ideas have influenced the rhetoric concerning social and health care in Finland. Terms, unfamiliar to traditional Finnish welfare rhetoric, like customer, activation, citizen participation and service-user expertise have entered the discourse. The rhetoric has become more and more common in the debates (Tritter et al. 2009, 9–11). Traditionally, it has been considered in the Nordic countries that citizen participation has become realized in the local democracy (Fotaki 2007, 1065).

NPM is a trend highly influenced by the neo-liberalism. The customer centred and market related language of NPM emphasizes responsibility and accountability. Neo-institutionalism is more or less the basis for past decades' administrative rhetoric of NPM. The core dilemma in neo-institutionalism is how to gain the trust that others take care of their responsibilities and do not subject themselves as free riders. Welfare pluralism gained a foothold in the 1980s because it offered something for everyone. The conservatives were worried about the welfare state's crowding out hypothesis, market factors seemed relevant for the neo-liberals and local sovereignty appealed to the green party. Welfare pluralism is actualized in Finland through four producers: the public sector, families, voluntary associations and the market sector. (Julkunen 2006, 25, 105, 108.)

The public appeal to the responsibility of individuals and families can be located in the 1990s when the welfare rhetoric shifted. The state became a top-down actor making people take responsibility for their own lives. (Julkunen 2008, 155.) The neo-liberal society pursues to transform dependent subjects into independent citizens. (Miller & Rose 1997, 134). Also the participation of Finnish females (especially mothers of small children) in labour markets was questioned. Women's withdrawal from labour markets seemed to be one solution for many problems (unemployment, overgrown public sector, and expensive care work). The term welfare pluralism came to mean multiple choices in service production and an emphasis on citizens' own responsibility. Unpaid work at home became a part of the service structure. (Julkunen 1994, 34.)

This has lead to the rise of a neo-familistic trend in Finland. The trend also has its starting point in neo-liberal ideology. Some publicly provided services, like home service for the elderly, have been diminished and the responsibility for caring for the next of kin has grown. The model of responsibility has shifted towards families being responsible for their members and gathering the suitable services from the services available. However, the structure of the society has not changed according to these changes and it is not flexible enough to enable full-time care. (Julkunen 2006, 109–110.) Also the support system has become more binding and the criteria for benefits have become more demanding.

The tradition of caring in Finland

Care is social reproduction apparent in actions expressing moral and ethical values. These actions depend on the situation, social context, norms and rules of good care. Care can be initiated through altruistic motives, but also from the need to meddle or to control others. (Sevenhuijsen 1998, 19, 22.) Care is an activity in which the understanding of needs is central. It is the ability and willingness to see and hear needs, interpret them and to take responsibility that those needs are met. Wærness (1984, 70–71) delimits care giving work to services, help and support rendered to persons who cannot take care of themselves. Defining the term in this manner results in that care giving work mainly concerns children, ill, disabled, and the elderly. Care offered to adults, (healthy and normally functioning people), is defined as personal services or balanced reciprocity.

In the agrarian society women were bound to the home to do all the caring needed. Women entering the labour markets created several issues concerning care which had to be solved: the care of the children, the ill, the elderly and the other groups in need of care. The public care giving systems have absolved women from their heavy caring duties and given them more choice. However, due to its character, the care has been rather difficult to subordinate to market forces. One solution to the problem was seen to be publicly financed home care. (Anttonen 1989, 32, Kosonen 1998, 24.)

Knijin and Kremer (1997, 328–329) define care as paid or unpaid work including psychological, emotional and physical provision for those in need of assistance. Care is both invisible unpaid work at home (informal care), provided for by the next of kin and neighbors and paid social reproduction (formal care) (Anttonen 1994, 217). A great deal of care is provided informally by the households. Because of this informality it is difficult to draw the line to what is care and what is not, and where the caring starts or ends. (Anttonen & Sipilä 2000, 104.)

Table 1. Formal and informal care compared according to the working conditions (Ungerson 1990, 24).

Formal care	Informal care
Division of labour	Very limited division of labour depending on provision of support services
Dispersed responsibility	Total responsibility
Limited working hours	'On call' at all times
Substitutability and cover when ill	No substitutability or cover when ill
Multiplicity of clients	Very few clients (usually only one)
Social networks with other workers at workplace	No social network at workplace; possible isolation
Potential for economic and union organization at workplace	Limited potential for organization and only through political process
Accountability and hierarchy	Almost complete autonomy
Waged	No payment, except through benefit system

Today all forms of informal care are provided by altruistic persons; next of kin, friends, neighbours and volunteers. Table 1 presents the characteristics of informal and formal care. Informal care seems to be a limiting and solitary task for the caregiver. In public debate the issue about the stress caused by the compensated caring work to the national economy has entered the scene. Especially problematic are considered the expenses from child care and costs for the care of the elderly. (Anttonen & Sipilä 2000, 143.) In the 1990s public

responsibility narrowed down due to retrenchments and broader responsibility was expected from individuals. The support for informal care was seen as one solution to execute the needs to widen the service alternatives, and to solve the shortage of open care services.

The support for informal care as an example of making intangible visible

In the 1980s and 1990s the new contractualism entered the public sphere as a form of regulation, starting from the English-speaking countries. Some form of contracts with different grades of legal obligation, increasingly affirm and authenticate several forms of relations. The starting point for agreements has been in the world of commerce, but as with so many other ideas and ideologies, this tendency has also been applied in the public sector. (Ramia 2002, 50.) Contractualism manifests itself in national policies, inside organizations, between organizations and between organizations and individuals (Hyryläinen 2004, 80–95).

The responsibility for welfare can be based on legislation, agreements or a moral sense of responsibility. Same tasks can be performed in families, by the welfare state or by private enterprises. (Julkunen 2008, 150.) The traditional welfare state can be seen as a social contract between the state and its citizens. Actual contracts between the state and an individual have not been part of the welfare rhetoric before. The terminology has entered public administration through neo-liberal ideas and it has also penetrated the Finnish social and health care system. Concrete signed agreements have become a means of control which can be seen as a shift towards a more liberal society (Ramia 2002, 50).

The development of the support for informal care

In Finland there has been legislation covering close relatives and care giving dating from the 19th century. In 1879, the statute for caring for poor persons obliged close relatives to care for their family members. The care aid law in 1956 still put relatives under an obligation to care for their next of kin. (Järnstedt 2001, 4.) After the Wars there was a period of institutionalization both in health and social care. Changes in the labour market led to a situation where it became more difficult to take care of the ones in need at home. Care giving was time consuming and it was difficult to combine intensive care giving with a full time job. The need for state organized institutional care grew. In practice this care was still provided by women, but for wages. The growth of the welfare state is often considered as women's transition from private informal care work to state owned formal care work. (Kosonen 1998, 24.)

The tradition of monetarily compensating public services started in Sweden during the time between the World Wars (Anttonen & Sipilä 2000, 136). This idea where the state is the primary provider of welfare was adopted in Finland in the 1970s when some of the municipalities started to pay subsidies to relatives who took care of the elderly, disabled or chronically diseased. (Palomäki 1994, 39.) To subsidize the caring relative is a very meaningful choice (Anttonen & Sipilä 2000, 137).

The first trials of support for informal care of the elderly, disabled and chronically sick people were executed in Finland in 1980s. The homecare allowances were enclosed in the Social Welfare Act as a part of home care (710/1982, § 27a). It was complemented with a decree (Social Welfare Decree 607/1983) which defined one model for home care being a contract with a private person who takes care of an elderly, disabled or chronically ill person at home. (Antikainen & Vaarama 1995, 14.) There was no statutory obligation for the municipalities to pay these subsidies, but in five years all municipalities had introduced this form of social service. (Anttonen & Sipilä 2000, 137.)

Because of the problematic juridical position and the position outside the social security system of the caregiver, the decree was struck down and replaced with an amendment to the Social Welfare Act in 1992 (1365/1992). The concept of home care allowance was replaced with the concept of support for informal care.

The amendment was legitimized by stating that the focus on development has been on demolishing institutional care and in developing the outpatient care system. The support for informal care became included in statutory social services and it was wider than the concept of home care allowance including services ensuring the care and possibility to receive the benefit also for short term illnesses. Also a pension scheme for the caregivers was introduced. (Government proposal 174/1992.)

The law was originally meant to be much more comprehensive, but due to the recession in the 1990s the obligating services, support forms and regulations concerning the days-off were transformed to mere recommendations presented in the complementing Social Welfare Decree 318/1993. The decree enacts the contract between the caregiver and the municipality and the plan for care and services.

The compensation and the off-duty periods were scaled by how binding and demanding the care was. However, municipalities had quite broad freedom to decide the amount of the compensation despite the minimum fee. The contract had to be supplemented with a plan for care and services. (Social Welfare Decree 318/1993.) The results of the law reform were that the compensation fees rose, caregivers gained pension scheme and the number of clients diminished. It was also detected that the comprehensive home care scheme was still mainly direct payments for people taking care of their relatives. The work was actually lonely and unpaid nursing. (Antikainen & Vaarama 1995, 86.)

In 1997, the Social Welfare Act was further altered by an increment 27b whereby the caregivers doing the most binding work received the statutory right to have one day off a month (1109/1997). In 2002, the right for off-duty days increased to two days per month (1134/2001). The municipality was responsible for the care of care-receiver during the off-duty period, and the daily bed charges were lower (457/2004).

In 2005, the parliament enacted an act providing support for informal care (937/2005). The aim was to strengthen the position of home care as a part of the municipal service system. On the one hand it was meant to increase citizens' equality and on the other hand to give municipalities the possibility for local discretion. The compensation for home care was meant to provide variety in the services for the elderly and disabled. However it was not meant to replace all existing services entirely. (Government proposal 131/2005.)

Contents of support for informal care

The municipalities make agreements with the service users in social and health care. An agreement is drawn up to clarify the support for informal care, the compensation to be reimbursed to the caregiver and the other forms of services agreed upon. (Julkunen 2006, 213.) The support for informal care consists of services delivered to care-receiver and financial compensation, off-duty periods and supporting services to the caregiver. The provider of the scheme is the municipality of residence. The lowest compensation is € 347,41 a month from the beginning of 2010. During the heavy transition period there can be a higher compensation fees minimum € 694,83. Municipalities can define several categories for the fees. The fee is taxable income. (STM 2009)

The caregivers are entitled to a pension program, if the contract is made before they reach the age of 68. The caregiver has no employment with the municipality nor the cared for. This

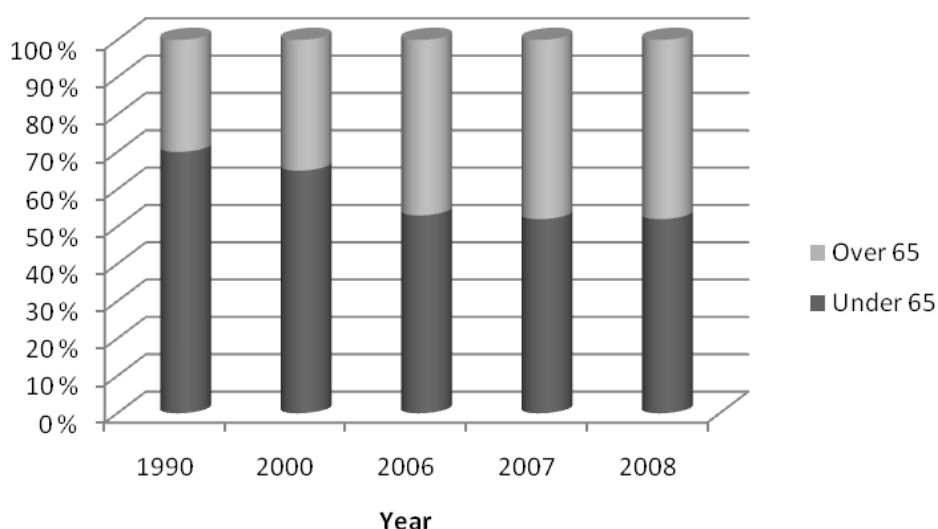
was stated in the Social Welfare Act §27b and also in the Act for Support for Informal Care § 10. The caregiver is also entitled to three days off-duty per every month they are tied to caring continuously with only minor interruptions. The off-duty days can be aggregated to a longer period of time. During the leave of absence the municipality has the duty to take care of the care receiver, and it can cost no more than € 9,90 per day. (Omaishoitajat ja Läheiset -Liitto ry 2008, 6–7.)

The comprehensive home care scheme includes social- and health services for the care-receiver. The services are written down in the care and service plan. The municipality has to nominate a contact person who gives guidance and advice. The care and service plan can also contain rehabilitation or other services for the caregiver. The service fees for the home care client are the same as for other clients, but the municipality can reduce the fees or give free access to the services. (Omaishoitajat ja Läheiset -Liitto ry 2008, 7.)

The caregivers and the cared for in Finland

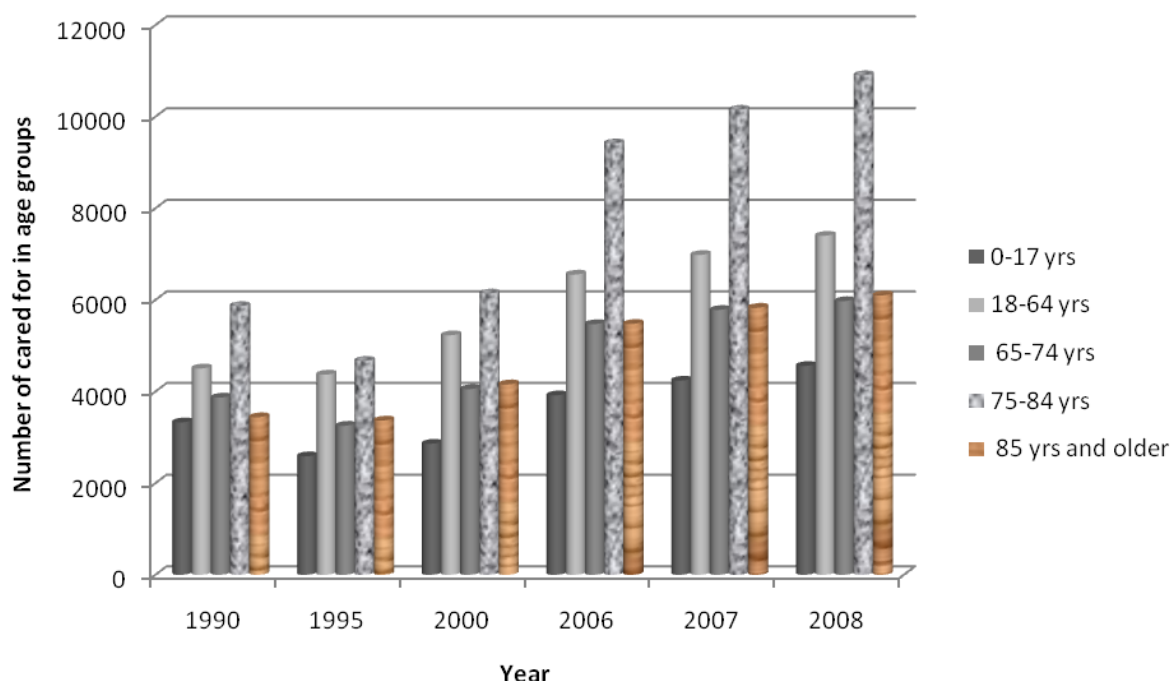
In 2008, there were 34,940²⁷ caregivers in Finland with a municipal contract (SOTKANet 2010). In 2006, almost half (48%) of the caregivers were spouses. The amount has been steadily growing since 1994 when it was only 31 per cent. Both children and parents form 20 per cent of the carers. Of all caregivers, 75 per cent are women although the amount of men caregivers has been slowly growing. (Voutilainen, Kattainen & Heinola 2007, 32–33.) The proportion of caregivers over 65 years old has been growing over time (Figure 1) and stabilized in recent years to over half (66% in 2008) of the caregivers on municipal Support for Informal Care. This is the reason why so many caregivers are already on retirement pension. Figure 2 presents the number of cared for whose care is compensated by the municipalities. 13 per cent of all cared for were minors in need of special care.

Figure 1. The proportion of caregivers over 65 from all caregivers 1990–2008 (SOTKANet 2010).



²⁷ According the Statistics Finland (www.stat.fi), the number of the cared for was 33,632 in 2007.

Figure 2. The amount of the cared for in different age groups 1990–2008 (SOTKANet 2010).



Informal care was easier to arrange when the caregiver and cared for lived in the same household. Today families do not live in the same town or even in the same area due to work related migration. The ability to provide informal care in the family has actually diminished as the need has grown. (Aaltonen 2004, 27.) The demand for a greater responsibility for the welfare of individuals and their next of kin has been placed on the citizens.

Informal care has become a very important societal issue in the 21st century Finland. In a society where citizenship strongly depends on full-time employment the division of unpaid work can influence the power balance. (Johansson 1996, 67.) The persons staying at home from wage work lose their income, and position. Simultaneously the power structures can alter in the family and society and therefore equality is questioned.

Recent developments

When the recent recession hit Finland many municipalities were still struggling with economic scarcity and the effects from the re-arrangements in the social and health sector. The restructuring project (PARAS) was launched in 2005. The goal is to create a system to ensure high-quality municipal services for all in the future. The central focus of the project is on the possibilities of local authorities to provide services, i.e. on the structural and financial foundation of the system. This process means drastic changes in social and health care in many municipalities. Primary health care and clearly associated social services are normally to be provided by a local authority or partnership area with a population base of at least 20,000. (Act on Restructuring Local Government and Services 169/2007.) But the system is still under construction and in the middle of the development the new recession hit and forced decision makers to evaluate once again the expenditure in the municipalities.

During 2009 many municipalities tried to find expenditures to cut. In some places the support for informal care became one of the services to undergo scrutiny and alterations. Since the

support is not a statutory subjective right, it was an easy target. In some municipalities the contracts with caregivers were unilaterally terminated and new contracts had to be negotiated. The criteria were also altered so it became harder to get the support (e.g. Espoo 4691/217/2009, Kokemäki 269/032/2008 and Vantaa 18.05.2009.) Also the amounts were adjusted in municipalities, especially if they had been slightly higher than other neighboring areas (e.g. Mäntsälä PETU § 45, 19.03.2009, § 76, 07.05.2009 and § 85, 28.05.2009). No alternative services were offered. These mass redundancies resulted in several complaints to the municipalities and to Administrative Courts and also a complaint to the Parliamentary Ombudsman (Omaishoitajat ja Läheiset–Liitto ry 30 September 2009.)

Contractual care – Alternative welfare provision?

Contracts enable an alternative form of care for the next of kin. Caregivers with contract get compensation for their informal care and vacation. The support for informal care also takes individual needs better into account compared to the universalism in the traditional welfare services. From the surface the contractual welfare provision appears appealing, but a deeper analysis reveals some flaws that may undermine the attractiveness. At the municipal level the economic situation has dictated the actions and heavy municipal independency has done the rest. The main flaws of the support system are inequality and in-sufficiency. The municipalities organize the support within the limits of their resources and every municipality has its own criteria and methods to evaluate the needs of the care. This means that people living in different municipalities do not have an equal opportunity to get compensation.

The majority of informal care is still intangible. The estimate of the real number of informal carers is around 300,000. When it was concluded that only 10 per cent of the persons taking care of their relatives are within the benefit scheme, there is a great deal to be done in this area. (Lahtinen 2008, 109–110.) Also about 60,000 of the cared for are potentially in need of heavy institutional care (Aaltonen 2004, 32). This all results in that the majority of the caregivers work without a supporting contract. The increase in the compensation rates led to fewer beneficiaries than earlier. The criteria are diverse and the recent developments and current economic situation has lead to further tightening of the criteria.

The issue that makes the intangible caregivers' situation problematic is that informal care takes time and physical and emotional strengths as can be seen in Table 1. Therefore the stress of combining paid work with informal care can be too much. Cutting working hours is one solution, but this has an affect on salary based compensations, for example unemployment benefits, and maybe also pensions, not to mention on everyday livelihood.

Julkunen (2006, 215–216) questions the voluntariness and equality of the parties if the other party is a public organisation or an official. The caregivers usually have very little if any possibility to influence the content of the agreement. Also the power is unequally divided between these partners; the one is dependent on the services and the other one is determining the level of the services.

When the contract is not equated with an employment contract (The Act for Support for Informal Care 937/2005 §10) this results in that the caregiver has difficulties with unemployment benefits after the caring relationship is terminated (Rulings of the Insurance Court 8.5.2003/378:2002). A person that becomes unemployed after a work contract ends is entitled to unemployment benefits. The caregiver receiving support for informal care becoming unemployed has to face many months long curfew due to unrecognised working relation prior the unemployment.

The question is how much is a proper amount of voluntary work, or how much of the caring work can and should be left to good will of altruistic individuals can be seen. How much is it

in human nature to take care for individuals close to us? Although the welfare state takes care of its citizens, it is an economic impossibility to take care of everything. The more the state cuts down its welfare responsibilities the more citizens take responsibility naturally. It is a shift from welfare state to welfare society. Julkunen (2006, 152–156) calls it assumed collectivity.

The compensation of informal care is a sign from the society of the appreciation of the caring work. The welfare and social capital are based on reciprocal care and it is and should remain an important part of a modern welfare state. However, agreements and contracts should be equally respected and valued by both parties. As a contract means a mutual agreement, it is not in the spirit of the law to treat the other party of the contract as a spare resource to be used to balance the economic fluctuation in a municipal economy. The unilateral rescinding of the agreements in some municipalities implies that the value of the contract is undermined. A contract is supposed to be binding for both parties, and notice is supposed to be given in time, to enable planning for other alternatives. Equality and fairness are and should remain the backbones to build the trust between the state and its citizens.

References

- Aaltonen, E. (2004) Valtakunnallinen omaishoidon uudistaminen, Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2004:3.
- Antikainen, E. & Vaarama, M. (1995), Kotihoidon tuesta omaishoidon tukeen: Valtakunnallinen selvitys omaishoidon tuesta sosiaalipalveluna, Raportteja 172. Helsinki, Stakes.
- Anttonen, A. (1989) Hyvinvointivaltion feministinen ymmärtäminen [Feminism and the welfare state]. Julkaisussa Sosiaalipoliittikka 1989, Naistutkimus. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen julkaisu 14, 23–35.
- Anttonen, A. (1994) Hyvinvointivaltion naisystävälliset kasvot. Teoksessa Anttonen, A., Henriksson, L. & Nätkin, R. (toim.) Naisten hyvinvointivaltio, Tampere, Vastapaino, 203–226.
- Anttonen, A. (2003) Lastenhoidon kaksi maailmaa. Teoksessa Forsberg, H. & Nätkin, R. (toim.) Perhe murroksessa. Kriittisen perhetutkimuksen jäljillä., Helsinki, Gaudeamus, 159–185.
- Anttonen, A. & Sipilä, J. (2000) Suomalaista sosiaalipoliittikkaa, Tampere, Vastapaino.
- Clarke, J. (2005) New Labour's citizen: Activated, empowered, responsabilized, abandoned? Critical Social Policy 25, 4, 447–463.
- Esping-Andersen, G. (1992) The three political economies of the welfare state. Teoksessa Kolberg, J. E. (toim.), The Study of Welfare Regimes, New York, M. E. Sharpe Inc., 92–123.
- Fotaki, M. (2007) Patient choice in health care in England and Sweden: From quasi-market and back to market? A comparative analysis of failure in unlearning. Public Administration 85, 4, 1059–1075.
- Government proposal 174/1992.
- Government proposal 131/2005.
- Hyyryläinen, E. (2004) Sopimuksellisuus, talous ja johtaminen. New Public Management sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimustenhallinnassa. Vaasan yliopiston julkaisuja 256, Vaasa, Vaasan yliopisto.
- Johansson, V. (1996) Vem gör vad, när och var? Omsorgens organiseringsformer i kommunerna och kvinnors och mäns omsorgsarbetsdelning. Stockholm, Publika.
- Julkunen, R. (1994) Hoivabisnekseen vai nyrkin ja hellan väliin? Teoksessa Simonen, L. (toim.) Hyvinvointivaltion murros ja hoivan uudelleenorganisointi, Raportteja 94, Helsinki, Stakes, 32–47.
- Julkunen, R. (2001) Suunnanmuutos, Tampere, Vastapaino
- Julkunen, R. (2006) Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu, Helsinki, Stakes.

- Julkunen, R. (2008) Yhteisvastuusta julkisen vastuun prioriteetteihin. Teoksessa Niemi, P. & Kotiranta, T. (toim.) Sosiaalialan normatiivinen perusta. Helsinki, Palmenia, Helsinki University Press, 146–182.
- Järnstedt, P. (2001) Omaishoito vanhus- ja vammaispoliittisissa ohjelmissa, Omaishoitajat ja Läheiset -Liitto ry:n julkaisuja 1.
- Knijjn, T. & Kremer, M. (1997) Gender and the caring dimension of welfare states: Towards inclusive citizenship, *Social Politics* 4, 3, 328–361.
- Kosonen, P. (1998) Pohjoismaiset mallit murroksessa, Tampere, Vastapaino.
- Lahtinen, P. (2008) Omaishoitajan kasvu: Omainen auttajana, Helsinki, SMS-tuotanto.
- Lehto, J., Kananoja, A. & Taipale, V. (2001) Sosiaali- ja terveydenhuolto, Helsinki, WSOY.
- Marshall, T. H. (1950) *Citizenship and Social Class*, Cambridge, Cambridge University.
- Miller, P. & Rose, N. (1997) Köyhiä ohjelmoimassa: köyhyyslaskelma ja asiantuntijatieto. Teoksessa Hänninen, S. & Karjalainen, J. (toim.) Biovallan kysymyksiä, Tampere, Gaudeamus, 111–149.
- Murto, L. (2006) Ilkeät ongelmat haaste hyvinvointipalveluille. Teoksessa Helne, T. & Laatu, M. (toim.) Vääryyskirja, Helsinki, Kelan tutkimusosasto, 135–143.
- Omaishoitajat ja Läheiset -Liitto ry (2008), 2008–2009 palveluopas: Tiedä, taida, selviydy, Helsinki.
- Omaishoitajat ja Läheiset -Liitto ry (2009), Eduskunnan oikeusasiamiehelle. <http://www.omaishoitajat.com/index.html>. (luettu 27.11.2009.)
- Palomäki, T. (1994) Vanhusten kotihoidon tuen järjestelmän kehitys Suomessa. Teoksessa Sipilä, J. (toim.) Rakkaudesta, velvollisuudesta ja rahasta, Helsinki, Sosiaaliturvan keskusliitto, 39–43.
- Ramia, G. (2002) The "new contractualism", social protection and the Yeatman thesis. *Journal of Sociology* 38 (1), 49–68.
- Sevenhuijsen, S. (1998) *Citizenship and the Ethics of Care: Feminist Considerations on Justice, Morality and Politics*. London, Routledge.
- SOTKANet (2010), The SOTKANet Indicator Bank. <http://uusi.sotkanet.fi/portal/page/portal/etusivu> (luettu 25.3.2010.)
- STM (2009), Kuntainfo 9/2009
- Sulkunen, P. (2006) Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektiyhteiskunnan käänköpuolia, Helsinki, Gaudeamus, 17–38.
- Tritter, J., Koivusalo, M., Ollila, E. & Dorfman, P. (2009) *Globalization, Markets, and Healthcare Policy: Redrawing the Patient as Consumer*. London, Routledge.
- Ungerson, C. (1990) *The Language of Care: Crossing the Boundaries*. Teoksessa Ungerson, C. (toim.) *Gender and Caring: Work and Welfare in Britain and Scandinavia*, New York, Harvester Wheatsheaf, 8–33.
- Voutilainen, P., Kattainen, E. & Heinola, R. (2007) Omaishoidon tuki sosiaalipalveluna. Selvitys omaishoidon tuesta ja sen vaihtelusta 1994–2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:28. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Wærness, K. (1984) *Caring as Women's Work in the Welfare State*. Teoksessa Holter, H. (toim.) *Patriarchy in a Welfare Society*, Oslo, Universitetsforlaget, 67–87.



Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kanslerinrinne 1

Tampere

Puhelin 03 3551 7021

Faksi 03 3551 7265

ISBN 978-951-44-8422-3 (PDF)

ISSN-L 1799-1064

ISSN 1799-1064